



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci

Modifying the Employee Remuneration System In a Chosen Organization

Student: Bc. Jakub Vala

Vedoucí diplomové práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

# Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jakub Vala**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: **Úprava systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Modifying the Employee Remuneration System in a Chosen Organization**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska odměňování zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza systému odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.
- IVANCEVICH, John M. a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 1.5.2018

Podpis.....

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	7
2.1	Metody použité v práci .....	7
2.2	Popis metod .....	7
3	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců .....	9
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	9
3.2	Motivace .....	11
3.2.1	Typy motivace .....	12
3.2.2	Proces motivace .....	13
3.2.3	Motivační systém .....	13
3.2.4	Faktory ovlivňující účinnost odměňování v motivaci .....	14
3.2.5	Motivace a odměňování .....	15
3.3	Hodnocení zaměstnanců .....	15
3.3.1	Definice hodnocení zaměstnanců .....	16
3.3.2	Formy hodnocení zaměstnanců .....	16
3.3.3	Vztah hodnocení a odměňování pracovníků .....	17
3.4	Odměňování zaměstnanců .....	17
3.4.1	Systém odměňování .....	18
3.4.2	Vlastnosti systému odměňování .....	20
3.4.3	Strategie odměňování .....	21
3.4.4	Politika odměňování .....	21
3.4.5	Řízení odměňování .....	22
3.4.6	Hodnocení práce .....	22
3.4.7	Celková odměna .....	23
3.4.8	Mzda .....	23
3.4.9	Mzdovotvorné faktory .....	24
3.4.10	Formy mzdy .....	25
3.4.1	Dodatkové formy mzdy .....	27
3.4.3	Zaměstnanecké výhody .....	29
3.4.4	Spravedlnost v odměňování .....	31
4	Charakteristika organizace .....	32
4.1	Předmět činnosti .....	32

4.2	Historie .....	33
4.3	Organizační struktura .....	34
4.4	Popis pracovních pozic .....	34
5	Popis a analýza systému odměňování.....	38
5.1	Systém hodnocení zaměstnanců .....	38
5.2	Systém odměňování .....	39
5.3	Analýza dotazníkového šetření .....	41
5.4	Hodnocení systému odměňování .....	50
6	Návrhy a doporučení .....	54
7	Závěr .....	57
	Seznam použité literatury .....	58

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je systém odměňování zaměstnanců. Jedná se o nejen zajímavou, ale i velmi důležitou problematiku každého podnikatelského subjektu, který zaměstnává, nebo plánuje zaměstnávat lidskou pracovní sílu. Jedná se o jednu z nejstarších a nejdůležitějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů.

Lidské zdroje jsou prakticky to nejcennější, co organizace může vlastnit. Bez kvalitních lidských zdrojů nemá organizace šanci uspět na trhu v konkurenčním souboji. Aby organizace přitahovala a mohla udržovat kvalitní pracovní sílu, je důležité, aby měla dobře nastavený systém odměňování. Odměňování je také důležitou součástí motivace zaměstnanců a vhodné nastavení vede ke zvyšování pracovní výkonnosti.

Cílem diplomové práce je popsat teoretická východiska odměňování zaměstnanců, provést analýzu systému odměňování ve vybrané organizaci, zhodnotit ho a poté tento systém vhodně upravit.

Začátek práce je věnován popisu metod, které jsou v práci použity. Následuje teoretická část, ve které jsou za pomoci literární rešerše popsány teoretická východiska týkající se odměňování zaměstnanců a tematiky úzce související.

V úvodu teoretické části bude charakterizováno řízení lidských zdrojů, což je oblast, do které odměňování přímo spadá. Poté bude stručně vysvětlena motivace a hodnocení zaměstnanců, jakožto problematika úzce související s odměňováním.

Následovat bude samotné odměňování zaměstnanců. V práci budou vysvětleny témata jako jsou systém odměňování, strategie odměňování, politika odměňování, řízení odměňování, mzdové struktury, celková odměna, formy mzdy, zaměstnanecké výhody a spravedlnost v odměňování.



V následující praktické části bude na základě nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem představena společnost, její historie, stručný popis pracovních pozic a charakteristika jejího současného systému odměňování. Za pomoci strukturovaného rozhovoru s jednatelem a montážním technikem a dotazníkového šetření bude poté provedena analýza současného stavu odměňování.

Na základě zjištěných poznatků bude tento systém odměňování zhodnocen. Na závěr práce budou navrženy doporučení k úpravě systému odměňování zaměstnanců.

## **2 Metodika a metody zpracování diplomové práce**

V této kapitole jsou popsány metody, které jsou použity v práci. Prvně jsou vyjmenovány jednotlivé metody v pořadí, v jakém budou použity v práci a následně jsou stručně charakterizovány.

### **2.1 Metody použité v práci**

1. Literární rešerše
2. Sběr dat - Dotazování (Nestrukturovaný rozhovor, strukturovaný rozhovor, dotazník)
3. Analýza
4. Syntéza

### **2.2 Popis metod**

Následuje stručný popis jednotlivých metod, které byly použity v práci.

#### **Literární rešerše**

Zeman (2013) uvádí, že rešerši je možné chápat ve dvojí rovině. Na jednu stranu se jedná o vyhledávání informací o dané problematice, na druhé představuje samotný výsledek vyhledávání informací vztahujících se k zadanému tématu. Je to text, který přináší aktuální pohled na danou problematiku z hlediska současné literatury. Jedná se tedy o souhrn teoretických východisek k zadanému tématu. Cílem rešerše je vytvořit ucelený přehled současné literatury o konkrétním tématu.

#### **Dotazování**

Web Management, Marketing (2018) uvádí, že dotazováním se rozumí pokládání otázek dotazovaným (respondentům). Z jejich odpovědí řešitel projektu získává žádoucí primární údaje. Podle kontaktu s dotazovaným se rozlišují jednotlivé techniky dotazování a to osobní, telefonické, písemné a elektronické. V této diplomové práci je použita technika osobního dotazování ve formě nestrukturovaného a strukturovaného rozhovoru a technika písemného dotazování ve formě dotazníkového šetření.

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s dotazovaným, a to tváří v tvář. Mezi největší přednosti patří přímá zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem a vyšší spolehlivost získaných údajů. Osobní přítomnost tazatele však může být zdrojem záměrného zkreslování nebo zatajování informací respondentem, např. u citlivých témat nebo společenských tabu. K hlavním typům rozhovorů patří rozhovory:

- strukturované – zde je nutno dodržet nejen sled dotazů, ale naprosto přesné formulace všech dotazů,
- nestrukturované – formulace otázek je ponechána na aktivitě tazatele.

Písemné dotazování patří k relativně často používané technice dotazování. Využívá se zejména při sběru choulostivých údajů, kdy přítomnost tazatele může negativně ovlivnit pravdivost odpovědí.

Fliegerová (2017) uvádí, že dotazníkové šetření je jednou z kvantitativních metod výzkumu veřejného mínění. Díky výzkumům prováděným pomocí dotazníkovému šetření lze měřit sociologické jevy a následně je analyzovat za použití matematických modelů a statistických technik. Dotazníky bývají zaslány vybrané skupině respondentů. Díky této metodě je možné sesbírat velké množství dat s méně podrobnými informacemi. Tyto informace mohou být aplikovány na širší okruh lidí.

## **Analýza**

Palán (2002) uvádí, že analýza je základní metoda k poznávání objektů, jevů a procesů, která poznávaný objekt rozkládá na jeho jednotlivé části (prvky, znaky, složky apod.) a zjišťuje vzájemné vztahy mezi nimi. Umožňuje poznání podstatných rysů zkoumaného jevu, odkrytí jeho struktury a vztahů.

## **Syntéza**

Zeman (2013) uvádí, že syntézu lze chápat jako sjednocení jednotlivých částí v jeden celek, přičemž jsou sledovány významné vzájemné souvislosti mezi jednotlivými složkami daného jevu. Jedná se o spojení poznatků získaných výzkumnými metodami v jeden celek. Díky syntéze lze lépe odhalovat vnitřní zákonitosti fungování určitého jevu.

### **3 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců**

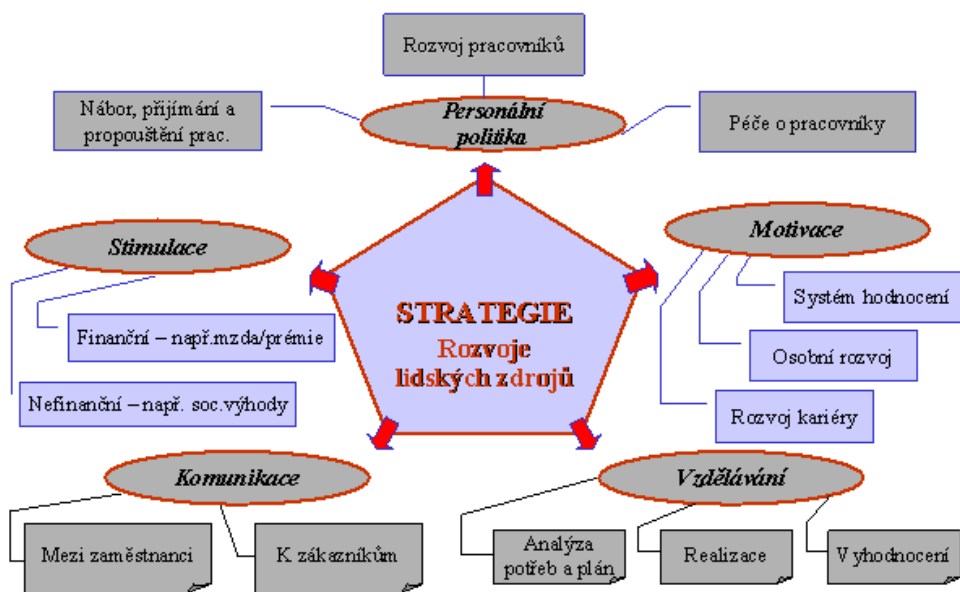
V této kapitole budou popsány teoretická východiska odměňování zaměstnanců a problematiky úzce související s tématem. Nejprve bude přiblíženo řízení lidských zdrojů, jakožto oblast, do které odměňování zaměstnanců přímo spadá. Další část bude stručně věnovaná motivaci a hodnocení zaměstnanců, které rovněž patří do oblasti řízení lidských zdrojů a úzce souvisí s odměňováním zaměstnanců.

Následovat bude samotné odměňování zaměstnanců. Vysvětleny budou témata jako systém odměňování, strategie odměňování, politika odměňování, řízení odměňování, hodnocení práce, mzdové struktury, celková odměna, mzda, formy mzdy, zaměstnanecké výhody a spravedlnost v odměňování.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Armstrong (2015) uvádí, že řízení lidských zdrojů je možné definovat jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích. Zahrnuje veškeré oblasti, které se zabývají přijímáním nové pracovní síly a jejímu dalšímu vedení. Zabývá se činnostmi jako je např. řízení znalostí, společenská odpovědnost firem, zabezpečování pracovní síly (plánování lidských zdrojů, výběr nových zaměstnanců), řízení výkonu zaměstnanců, systém odměňování, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy a péče o zaměstnance. Tyto činnosti zpravidla zabezpečuje oddělení lidských zdrojů, zahrnující personalisty a liniový manažeri. Na obrázku 3.1 je graficky zobrazené schéma řízení lidských zdrojů.

Obrázek 3.1 Schéma řízení lidských zdrojů



Zdroj: (HM Partners, <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-lidskych-zdroju/teoreticka-cast>)

Watson in Armstrong (2015, str. 45) řízení lidských zdrojů definoval následovně: „Řízení lidských zdrojů je manažerský přístup k využívání úsilí, schopností a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který organizaci zajistí perspektivní budoucnost.“

Hlavními cíli řízení lidských zdrojů je pomáhat naplňovat strategické cíle organizace prostřednictvím vhodné strategie lidských zdrojů, získávání kvalifikovaných, talentovaných a oddaných pracovníků pro podnik a vytváření příznivých vztahů mezi zaměstnanci.

Filozofii řízení lidských zdrojů Leggeová in Armstrong (2015. str. 48) definovala následovně: „Politiky lidských zdrojů by měly být v souladu se strategickými cíli a sloužit k vytváření vhodné (nebo přetváření nevhodné) kultury organizace; lidské zdroje jsou cenným zdrojem konkurenční výhody; lidské zdroje mohou být nejefektivněji využity prostřednictvím vzájemně konzistentních politik, které podporují oddanost a ochotu zaměstnanců jednat v zájmu dosažení vynikajících výsledků organizace.“

Web HM Partners (2018) uvádí, že zaměstnanec musí mít více znalostí o vedení a řízení lidí, než tomu bylo u jeho předchůdce ve 20. století. O vedoucích a manažerských pozicích to platí dvojnásob. Bez znalostí vedení a rozvoje lidí v organizaci, není možné budovat organizaci, která je schopna pružně reagovat na neustále měnící se podmínky okolního světa.

Klíčovými aktivitami se pro vedení organizace stávají:

- efektivní úroveň komunikace,
- řízení a rozvoj znalostí zaměstnanců,
- nábor a vedení lidí v souladu se strategickými cíli a kompetencemi,
- odměny závislé na výkonu, individuální pracovní smlouvy,
- jasně vymezená pravidla spolupráce a kariérového růstu.

## 3.2 Motivace

Motivace je velmi důležité téma v oblasti odměňování zaměstnanců. Je elementární porozumět tomu, na čem zaměstnancům záleží a co je motivuje k práci a na základě toho stanovit vhodný systém odměňování.

Armstrong (2015) uvádí, že motivace podněcuje lidi k vykonávání určité činnosti. Pokud očekáváme nějaké výkony od zaměstnanců, či všeobecně od lidí, je nutné je správným způsobem motivovat. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání povede k dosažení nějakého cíle, a tím k získání hodnotné odměny. Za pomoci získané odměny potom uspokojí své potřeby. Můžeme tedy říci, že motivace je síla spouštějící, usměrňující a uchováající určité jednání. V organizacích dochází k motivaci zaměstnanců především pomocí odměňování.

Měrtlová (2014, str. 93) charakterizuje motivaci následovně: „Motivace je vnitřní stav člověka, daný přáními, tužbami, úsilím, představami a podobně, který způsobuje určité chování, aktivitu člověka.“

Určujeme 3 prvky motivace:

- směr – čeho se snaží lidé dosáhnout,
- úsilí – jak velké úsilí vynaloží k dosažení,
- vytrvalost –jak dlouze usilují o dosažení.

## **Potřeba**

Amstrong (2015) potřeby považuje za základní zdroj motivace, a to z několika důvodů. Potřeba je z pohledu psychologického vnitřní stav člověka. Můžeme ji charakterizovat jako, nepříjemný, pociťovaný stav napětí, který dává tendence k odstranění tohoto napětí.

## **Stimulace**

Tomšík (2013) uvádí, že s pojmem motivace úzce souvisí pojem stimulace. Definuje stimulaci jako ovlivňování psychické stránky lidí zvenčí, obvykle díky aktivnímu počínání druhé osoby. Charakterizuje ji jako proces, ve kterém dochází k úmyslnému a plánovanému působení na jednání jiné osoby. Pomocí stimulace tedy v organizaci působíme na motivaci zaměstnanců. Stimulace probíhá na základě motivů.

## **Motiv**

Web Studium psychologie (2016) uvádí, že motiv představuje určitou pohnutku nebo popud. Každému chování jedince předchází vždy motivační stimulace za pomoci motivů. Motiv podněcuje lidi k nějakému určitému chování a ovlivňuje výsledky tohoto chování. S pojmem motiv souvisí také pojem cíl, protože důvodem každého jednání na základě motivu je uspokojení určitého finálního psychického stavu.

### **3.2.1 Typy motivace**

Podle Urbana (2013) je motivace ve velké míře individuální. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat jiného. Jednotný návod, jak motivovat všechny zaměstnance neexistuje. Základní rozdělení motivace je vnější a vnitřní motivace. Někoho pohání více vnitřní motivace, někoho vnější. Je však žádoucí pracovat na obou typech motivace.

Vnější motivace je založena především na motivování pomocí finančních a materiálních statků, jako např. plat, prémie, zaměstnanecké benefity, povýšení aj. Zaměstnancův zájem o určitou práci či úkol, je stimulován příslibem určité hmotné odměny.

Vnitřní motivace vychází ze samotného pracovníka. Zaměstnanec je vnitřně motivován, má zájem vykonávat určitou činnost pro vlastní uspokojení, zážitek nebo potřebu si dokázat, že na to má. Osoba, která je vnitřně motivovaná, je pro organizace velmi žádoucí, protože má zpravidla dobré pracovní nasazení, protože sama práce a její dobrý výsledek ji těší a uspokojuje.

### 3.2.2 Proces motivace

Dobře navržený a fungující proces motivace může přinést vyšší věrnost zaměstnanců, zlepšit produktivitu práce, zredukovat počet kontrol nadřízených, podněcovat osobní zodpovědnost za svěřenou práci aj.

Podle Armstronga (2009) proces motivace začíná identifikací neuspokojených potřeb. Neuspokojené potřeby vyvolávají touhu po jejich uspokojení. Pokud má člověk touhu po uspokojení potřeby, tak si určí cíle, kterými by měli vést k uspokojení této potřeby. Následně si určí způsob jednání, který by měl směřovat k naplnění těchto cílů. Pokud se jeho potřeby naplní, své jednání znovu napodobí, až se vyskytne další potřeba. Schéma procesu je zobrazeno na následujícím obrázku 3.2.

Obrázek 3.2 Proces motivace



Zdroj: (Armstrong, 2009, s. 160)

### 3.2.3 Motivační systém

Evangelu (2013) tvrdí, že úkolem motivačního systému je určit rovnováhu mezi tím, co zaměstnanci považují za náležitou odměnu, a snahou organizace o dosažení maximálního zisku skrze snižování nákladů. V reálném světě se nedá vytvořit dokonale fungující systém motivace, protože je nemožné vytvořit takový systém, který by obsahoval všechny možné varianty motivace, vyhovující všem individuálním potřebám zaměstnanců.



K tomu, aby motivační systém fungoval, musí být navržen adekvátně organizaci, být předvídatelný, ověřitelný a flexibilní. Zaměstnanci by také měli být seznámeni s kritérii hodnocení v dostačujícím předstihu.

Evangelu (2013) dále uvádí, že samotné nástroje motivování zaměstnanců se dají rozdělit na nástroje v peněžní a nepeněžní formě. Peněžní formu nástrojů motivace představuje mzda a různé formy zaměstnaneckých výhod (benefitů). Nepeněžní formy zahrnují osobní přístup nadřízených, dny placené dovolené navíc, flexibilní pracovní doba, možnost práce z domu, firemní školka atd.

### **3.2.4 Faktory ovlivňující účinnost odměňování v motivaci**

Dvořáková (2007) uvádí následující faktory, které ovlivňují účinnost odměňování v motivaci:

- vědomí toho, že pracovní úsilí a jeho výsledky se odrážejí na výši odměny,
- ovlivnitelnost pracovního výsledku jednotlivcem,
- velikost odměn, zvláště v porovnání s ostatními zaměstnanci,
- pocit spravedlnosti systému,
- reálná úroveň výše mzdy,
- jistota pracovního poměru a stálého příjmu s výhledem do budoucnosti,
- rozsah a zaměření systému péče o pracovníky,
- ostatní benefity mimo mzdu jako např. služební auto, mobil, byt a podobně,
- pracovní podmínky,
- možnosti kariérního růstu a pracovního postupu,
- informovanost zaměstnanců a eventuální účast na rozhodování

### **3.2.5 Motivace a odměňování**

Všechny personální činnosti jsou provázané. Motivace velmi úzce souvisí s odměňováním. Důvodem, proč se tato práce věnuje motivaci je, že odměňování je jedním ze způsobů motivace. Mnoho odborníků (např. Armstrong) tvrdí, že pro většinu lidí je odměňování nejsilnějším motivačním faktorem. Lidé chodí do práce s vidinou nějaké formy odměny, a to především finanční.

Nejvíce lidí nejspíše nejvíc motivuje finanční odměna k udržení určitého životního standartu a zabezpečení životních potřeb. Jiné může více motivovat vidina kariérního postupu, prestižního místa, uznání okolí a pocit seberealizace. Jsou také lidé, kteří chodí do práce hlavně kvůli kolegům, nebo prostě jenom proto, že je to baví. Jak už bylo řečeno, motivace je velmi individuální a je na každé organizaci, aby co nejlépe porozuměla tomu, co její zaměstnance motivuje a na základě toho mohla stanovit systém odměňování.

## **3.3 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců je další, velmi důležitá oblast řízení lidských zdrojů. Je taky velmi významná pro proces odměňování, protože na základě hodnocení zaměstnanců stojí často z velké části struktura jejich odměňování. Díky procesu hodnocení zaměstnanců, je v organizaci možné průběžně sledovat a vyhodnocovat pracovní výkony. Pokud zaměstnanec podává špatné výkony, situace by měla být nějakým způsobem organizací řešena.

Na druhou stranu, pokud zaměstnanec dlouhodobě vykazuje nadstandartní produktivitu, organizace by si toho měla být vědoma na základě pravidelného hodnocení zaměstnanců. Poté mu může být náležitě upravena odměna např. zvýšením platu, různými benefity či povýšením. Je zde tedy přímá vazba na odměňování zaměstnanců.

### **3.3.1 Definice hodnocení zaměstnanců**

Trdā (2016) uvádí, že hodnocení je proces, na základě kterého, může organizace posuzovat odvedenou práci. Jestliže je správně řízen, představuje významný přínos pro celou organizaci, personální oddělení, vedení i samotné zaměstnance. Hodnocení by v organizaci mělo probíhat pravidelně při zpětné vazbě a spolupráci. Hodnocení zaměstnanců hraje důležitou roli pro výsledky podniku.

Koubek (2007) dále rozvádí, že hodnocení neslouží k okamžité kontrole zaměstnance, nýbrž ke shrnutí, dokumentaci a analýze výkonu zaměstnance za určité období. Pomocí analýzy výkonu je možné odstraňovat dlouhodobější výkonové nedostatky zaměstnanců. Ve velkých a středních firmách je žádoucí mít nastaven kvalitní systém pravidelného posuzování pracovníků.

Moderní přístup řízení lidských zdrojů podle Dvořákové (2001) spočívá v tom, že využívá systém hodnocení zaměstnanců pro zdokonalování vlastních pracovních sil, zvyšování pracovního výkonu a rozvoj schopností zaměstnanců. Veškeré podklady a informace z hodnocení jsou určeny k objektivnímu odměňování a stanovování případného kariérního postupu v rámci podniku. Výstupy ze správně zavedeného systému hodnocení poskytují vedení podniku cennou zpětnou vazbu o tom, jak kvalitně je podnik řízen a jak jsou v něm zaměstnanci spokojeni.

### **3.3.2 Formy hodnocení zaměstnanců**

Koubek (2007) rozeznává dvě formy hodnocení zaměstnanců, neformální a formální hodnocení. Neformální hodnocení je spíše nepravidelné a spočívá v každodenní komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným. Často může být ovlivněno momentální náladou, či pocity nadřízeného v dané chvíli.

Naopak formální hodnocení má systematický a periodický charakter. Je většinou standardizované, prováděné v určitém, předem daném intervalu, a je charakteristické právě svojí systematickostí a plánovitostí. Z formálního hodnocení se obvykle vyhotovují záznamy, které se zakládají do osobních spisů zaměstnanců.

### **3.3.3 Vztah hodnocení a odměňování pracovníků**

Hodnocení pracovníků je velmi zásadní pro jejich odměňování. Úroveň odměňování je založena na hodnocení. Podstatné pro odměnění pracovníka je vyhodnocení jeho dosažených výsledků nebo úroveň jeho znalostí, schopností a dovedností. Správné hodnocení pracovníka je pro jeho odměnění velmi důležité. Pokud se hodnocení stanoví špatně nebo nespravedlivě, potom ani úroveň odměňování neodpovídá realitě. Může vést k demotivaci pracovníků, nebo naopak k zbytečným výdajům pro organizaci.

## **3.4 Odměňování zaměstnanců**

Duda (2008) uvádí, že odměňování pracovníků patří mezi jednu z nejstarších a nejpodstatnějších činností v oblasti řízení lidských zdrojů. Problematika odměňování se zabývá se tím, zda jsou pracovníci odměněni podle své hodnoty, kterou přináší organizaci. Odměny zaměstnancům, nejčastěji ve formě mzdy či platu, představují kompenzaci za odvedenou práci a významně působí na kvantitu i kvalitu budoucí práce. Odměňování slouží jako klíčový nástroj k motivování zaměstnanců. Odměňování v organizaci se také musí řídit všeobecně platnými právními předpisy, avšak organizace si přesto mohou svůj systém odměňování do určité míry upravit podle svých potřeb.

Sakslová (2009) dodává, že zásadním tématem odměňování je nalezení kompromisu mezi finančními možnostmi podniku a nároky pracovníků, dále zaručení motivační funkce odměn a zajištění konkurenceschopnosti odměn na trhu práce.

Hunčík (2010) uvádí, že od jednoduchých modelů zaměřených na formulování mzdové politiky firmy se postupně přecházelo ke strategii odměňování, modelování celkové odměny, až k tvorbě hodnotové propozice pro zaměstnance. Tento posun se dá charakterizovat nárůstem komplexnosti a zvažováním více aspektů vztahu zaměstnanec-firma.

Moderní pojetí odměňování Hunčík (2010) charakterizuje následovně: „Přechod od přístupu tvorby strategie odměňování k modelování či plánování celkové odměny znamenal redefinici slova odměňování. Jako odměna tu už není vnímána jen finanční či benefitová složka, ale i další charakteristiky společnosti, jako je firemní kultura vyjádřená v kvalitě vůdců či manažerského stylu, pracovní prostředí, obsah práce a kariérní možnosti, reputace firmy, možnosti rozvoje a vzdělávání apod. V současnosti to představuje snahu definovat hodnoty, které společnost zaměstnanci nabízí. Tato hodnotová propozice musí být připravená v kontextu konkurence, a tedy zohledňovat tržní a marketingové podmínky.“

### **3.4.1 Systém odměňování**

Pro organizaci je poskytování různých forem odměn nezanedbatelnou položkou nákladů, kterou se snaží udržet na minimální či alespoň optimální úrovni. Systém odměňování je pro ni také velmi silným nástrojem, kterým ovlivňuje chování, motivaci, výkon a celkový přístup zaměstnanců k pracovním povinnostem. K tomu, aby mohla organizace smysluplně, spravedlivě a efektivně řídit odměňování zaměstnanců, musí vytvořit určitý ucelený odměňovací systém, který by odpovídal charakteristice a specifikám dané organizace.

Dvořáková (2007) uvádí, že systémy odměňování jsou jeden z nástrojů řízení lidských zdrojů. Cílem systému odměňování je podpora prosazení strategie organizace, rozvíjení organizační kultury, působení na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji, a také je stimulovat k pracovnímu výkonu.

Úkoly odměňování rozděluje Koubek (2007) na dvě části. Prvním úkolem je podněcovat zaměstnance k pracovnímu výkonu a rozvoji, motivovat je k dosažení cílů, zlepšovat jejich výkon a prohlubovat jejich schopnosti nebo dovednosti. Druhým úkolem je odměňovat zaměstnance za jejich práci a poskytnout jim jistou formu uznání za výkon.

Odměňování se rozděluje na několik složek. Tvoří ho peněžní odměny, které ještě můžeme dále rozdělit na pevné a pohyblivé složky mzdy či platu a zaměstnanecké výhody, které spolu s nepeněžními odměnami tvoří celkovou odměnu pracovníka.

Armstrong (2015) uvádí, že se systém odměňování skládá z peněžních odměn (pevné a pohyblivé mzdy a platy) a zaměstnaneckých výhod, které v souhrnu tvoří celkovou odměnu. V systému jsou také zahrnuty nepeněžní složky odměny jako např. uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost a osobní růst. Často také procesy řízení pracovního výkonu.

Buchta (2008) uvádí, že v praxi se využívají převážně následující formy odměn:

- výkonnostní – poskytují se na základě obecných pravidel,
- věrnostní – poskytují se pracovníkům většinou jednorázově, za určitý počet odpracovaných let v organizaci,
- stabilizační – také většinou jednorázově, často v situacích, kdy má organizace nedostatečný počet zaměstnanců,
- mimořádné – za dosažení nadstandartních pracovních výsledků, získání velké zakázky/zákazníka atd.

### **3.4.2 Vlastnosti systému odměňování**

K tomu, aby byl systém odměňování efektivní, uvádí Koubek (2007), že by měl mít následující vlastnosti:

- schopnost přilákat a udržet potřebný počet zaměstnanců s potřebnou kvalitou jejich znalostí a dovedností,
- stabilizovat stávající pracovníky,
- odměňovat zaměstnance na základě jejich úsilí, dosažených výsledků, loajality, zkušeností a schopností,
- pomáhat k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu,
- být navržen přiměřeně časovým a finančním možnostem organizace,
- být zaměstnanci akceptován,
- pozitivně motivovat zaměstnance a vést je k podávání nejlepších možných pracovních výsledků,
- být v souladu s obecně platnými právními normami a předpoklady,
- umožnit zaměstnancům příležitost k realizaci rozvoje kariéry při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- stimulovat zaměstnance ke rozšiřování své kvalifikace a svých schopností,
- umožnit organizaci kontrolu a přehled o nákladech vynaložených na odměňování

### **3.4.3 Strategie odměňování**

Strategie odměňování by měla vycházet z celkové strategie organizace, a její strategie lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že náklady na odměňování tvoří významnou nákladovou položku podniku, je nutné, aby organizace měla vybudovanou určitou strategii, která by definovala, za jaké výsledky, jakou formou a v jaké výši budou odměny vypláceny. Také je potřeba mít určitou představu, jakým směrem se budou systémy odměňování vyvíjet do budoucna a jakým způsobem dojít ke stanoveným cílům.

Čopíková a kol. (2014) uvádí, že cílem strategie odměňování je podpora při sestavování odměňovacích programů, které vedou k naplňování podnikových cílů, a také požadavků osob, kterých se odměňování týká. Díky dobře zavedené strategii odměňování, by mělo docházet k rozvoji pracovní síly a následnému zvyšování výkonnosti podniku.

Dvořáková (2001) tvrdí, že na strategii odměňování působí trh, zákonné regulace, firemní kultura, manažerské postupy, klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, minulost a současnost mzdových předpisů. Strategie odměňování musí být dynamická a přizpůsobovat se v čase, nemůže být strnulá a neměnná. V důsledku změn, které probíhají ve vnitřním i vnějším podnikovém prostředí je žádoucí měnit nebo vytvářet nové strategie odměňování.

### **3.4.4 Politika odměňování**

Čopíková a kol. (2014) uvádí, že politika odměňování podává pokyny a náповědy k rozhodování v oblasti odměňování. Určuje, jak by měli vedoucí pracovníci podniku jednat ve věcech týkajících se odměňování. Politika odměňování se zabývá tematikou úrovně odměn, zaručením spravedlnosti a srovnatelnosti v odměňování, uplatňováním hodnocení práce, produkováním prostředků na odměňování, rozhodováním o růstu odměn, rolemi hrají liniových manažerů v určování výše odměn, srozumitelností politiky odměňování pro zaměstnance, rozhodování o výši nástupní mzdy a respektováním zákonů a lidských práv.



### **3.4.5 Řízení odměňování**

Urbancová (2015) tvrdí, že řízení odměňování se zabývá vytvářením a sladováním strategií, politiky a procesů důležitých k tomu, aby se zaměstnancům dostalo náležité peněžní i nepeněžní odměny za své pracovní výsledky a výkony.

Urbancová (2015) uvádí, že nejdůležitějším úkolem řízení odměňování je udělovat zaměstnanci spravedlivou a náležitou odměnu. Jedině tak může odměňovací systém a jeho procesy vést k naplňování strategických cílů organizace. Dalšími úkoly řízení odměňování je odměňování zaměstnanců podle jejich hodnoty a přínosů pro organizaci, stabilizace kvalitních a přínosných zaměstnanců v organizaci, jejich motivace a sledování nákladů k tomuto vynaložených.

Čopíková a spol. (2014) dodává, že díky dodržováním těchto zásad, by následně měl vzniknout systém řízení odměňování, který by byl zaměstnanci i vedením podniku přijat a pomáhal by udržovat dobré vztahy a přátelskou atmosféru v organizaci. Takovéto řízení odměňování by také vedlo k rozlišení mezi výkonnými a užitečnými pracovníky od těch nevýkonných s malou hodnotou. Personální management se převážně zabývá investováním do lidského kapitálu, od kterého se očekává určitá návratnost. Proto by mělo odměňování zaměstnanců být založeno na odlišném odměňování podle jejich významu a příspěví ke celkovým výsledkům organizace.

### **3.4.6 Hodnocení práce**

Armstrong (2015) hodnocení práce charakterizuje jako „systematický proces stanovení relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových/platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů a struktur, pro zařazování prací do těchto struktur a pro řízení relací mezi prací a odměnami.“

Koubek (2007) považuje za cíl hodnocení práce zjištění požadavků práce, příspěvku práce k celkovému výkonu organizace a stanovení její relativní hodnoty. Na základě tohoto práci poté klasifikovat a zařadit podle jejího významu.

Hodnocení práce lze využít i k dalším účelům, jakými jsou:

- funkčnější vnitřní mzdová struktura,
- jednotný nástroj pro stanovení mzdových tarifů pro nové nebo měnící se práce,
- prostředek pro realistické porovnávání mzdových tarifů různých organizací,
- poskytování pokladů pro vyjednávání o mzdách.

### **3.4.7 Celková odměna**

Niermeyer (2005) uvádí, že odměňování zahrnuje všechny části finanční i materiální hodnot, které jsou zaměstnancům dávány jako protihodnota za odvedenou práci. Jedná se o bonifikace, prémie, určité podíly na zisku společnosti, služební auta, pojištění atd. Celková odměna je součet všech hotovostních a bezhotovostních odměn.

(Armstrong, 2009) dodává, že celková odměna se skládá ze dvou hlavních kategorií odměn:

- transakční odměny - odměny hmotné, které plynou z transakcí mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, tedy všechny peněžní odměny a zaměstnanecké výhody,
- relační (vztahové) odměny - nehmotné, nehmotatelné odměny týkající se rozvoje vzdělání a zkušeností, zážitků z práce.

### **3.4.8 Mzda**

Kocourek (2004) vymezuje pojmem mzda jako označení odměny, která vyjadřuje protihodnotu vykonané práce ve vztahu dvou osob. Ve vztahu jedna osoba práci zadává a druhá (za odměnu) práci vykonává. Mzda vyjadřuje cenu práce, která se utváří na pracovním trhu, a je určena především poptávkou po práci ze strany zaměstnavatelů a její nabídkou ze strany jednotlivých osob. Nárok na mzdu není založen na základě pracovního poměru, ale až na skutečně vykonané práci pro zaměstnavatele. Mzda se sjednává v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jiné smlouvě, popřípadě ji zaměstnavatel stanoví vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem.

„Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce. Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda“ (ust. § 109-110 odst. 4 zákoníku práce).

Podle Měrtlové (2014) se mzda upravuje podle několika předpisů. Práva zaměstnance na spravedlivou odměnu za práci a upokojivé pracovní podmínky upravuje listina základních práv a svobod. Další ochranu zaměstnanců, jako např. výši minimální mzdy ošetřují nařízení vlády a platné vyhlášky. Zákoník práce dále upravuje pracovně-právní vztahy a zapracovává příslušné mezinárodní předpisy.

Kocourek (2004) dále uvádí že, rozdíl mezi mzdou a platem spočívá v tom, kdo práci zadává. Mzdu poskytuje pracovníkům zaměstnavatel v podnikatelské sféře, plat je určen pro zaměstnance státu, obcí, krajů a dalších organizací, které jsou financovány ze státního rozpočtu. Plat dostávají např. učitelé, policisté státní úředníci a politici.

### **3.4.9 Mzdovotvorné faktory**

Koubek (2007) rozděluje mzdovotvorné faktory na dvě skupiny, podle toho, zda výši mezd ovlivňuje podnik nebo podnikové okolí. První skupinou jsou mimopodnikové faktory a druhou vnitropodnikové.

Vnitropodnikovými mzdovotvornými faktory jsou např. konkrétní požadavky na pracovní pozici jakými jsou vyžadované znalosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání atd. Dalšími faktory mohou být např. pracovní podmínky, odměňovací politika organizace, konkrétní vyžadované činnosti.

Mezi faktory, které řadí k mimopodnikovým, patří např. situace na trhu práce, systém odměňování u přímých konkurentů na trhu, cenová hladina a celkové životní podmínky ve společnosti. Nejdůležitějším mimopodnikovým faktorem je úroveň mezd u konkurence.

Ivancevich (2013) dále k mimopodnikovým faktorům řadí zákony a předpisy, které určují např. minimální výši mzdy, určují povinné příplatky za přesčasy, práci o svátcích, noční směny atd., nebo placenou dovolenou.

### **3.4.10 Formy mzdy**

Formy mzdy můžeme rozlišovat podle různých hledisek, například podle obsahu mzdy, časového období vyplácení konkrétní formy mzdy apod. V praxi rozlišujeme různé podoby základní mzdy. Podle charakteru organizace a konkrétních pracovních činností si organizace může libovolně vybírat mezi jednotlivými formami mezd, aby mohla co nejvěrněji vyjádřit hodnotu odvedené práce ve formě odměny.

Jak již bylo zmíněno, organizace má velkou volnost ve výběru formy mzdy, kterou bude vyplácet svým zaměstnancům, a proto existuje poměrně hodně mzdových forem a jejich různých variant. Koubek (2007) rozděluje mzdové formy tak, jak je popsáno dále.

#### **Časová mzda a plat**

Zpravidla hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou organizace vyplácí svým pracovníkům za odvedenou práci. Vychází z tarifů založených na relativní hodnotě práce s přihlédnutím k některým dalším faktorům. Existují v čisté podobě, nebo bývají doplněny některou z výkonnostních forem.

#### **Úkolová mzda**

Odměňuje zaměstnance určitou sumou za měřitelnou jednotku práce. Odměna může růst rovnoměrně s výkonem anebo diferencovaně. Dá se uplatňovat i při odměňování skupiny zaměstnanců. Pro její použití je důležité, aby množství a kvalita odvedené práce byly měřitelné a kontrolovatelné. Pracovník by také měl být dostatečně schopný ovlivnit výkon práce.

#### **Podílová mzda**

Podílová mzda zaměstnance je alespoň z části nebo zcela závislá na prodaném množství. Je v souvislosti také s provizní mzdou, u které má zaměstnanec garanci určitého základního platu, ke kterému se mu přičítá provize za prodané množství. Je nejčastěji využívána u prodejních pozic a ve službách.

## **Mzda za očekávané výsledky práce**

Jde o málo používanou formu. Jedná se o mzdu za dohodnutý soubor prací, nebo výkonů, které se pracovník organizaci zaváže odvést v určité kvalitě a za určitý časový úsek. Organizace by měla být obeznámena se schopnostmi a výkonností pracovníka. Předpokládá plnění dohodnutých cílů a v průběhu pracovníkovi vyplácí určitou pevnou částku, která už zahrnuje výkonnostní složku. Mezi příklady patří např. smluvní mzda či mzda s měřeným denním výkonem.

## **Mzdy a platy za znalosti a dovednosti**

Svou charakteristikou se jedná o pobídkový způsob odměňování. Odměna je založena na tom, zda je pracovník schopen kvalifikovaně a efektivně vykonat úkoly související s různými pracovními místy nebo druhy prací. Základem je definování určitého seznamu znalostí a dovedností, které jsou vyžadovány ve velmi široce pojaté pracovní pozici (např. údržbář). Dovednosti a znalosti jsou poté uspořádané do matice řad znalostí a dovedností, která je rozděluje na různé úrovně. Pro každou skupinu pracovních pozic jsou určeny požadavky na znalosti a dovednosti, na základě kterých, je poté určována úroveň odměny.

## **Stupnice mzdových tarifů, mzdové struktury**

Tomší (2008) přidává další formu mzdy. V organizacích, kde je vhodné odměňovat více zaměstnanců ve skupině podle pracovního výkonu, je možné uplatnit mzdové sazby. Sazby bývají rozřazeny do stupnic mzdových tarifů nebo do jiných mzdových pásem. Pokud jsou vhodně vytvořeny a udržovány, nabízejí logicky vytvořený rámec, v němž se dá dobře realizovat politika odměňování dané organizace.

Dvořáková (2009) uvádí, že na základě vytvořeného a udržovaného rámce lze určit, kde v hierarchii mohou být umístěna pracovní místa a definují úroveň jejich peněžní odměny. Dále vytváří prostor pro zvyšování mzdy a poskytují základnu, na níž lze dosáhnout spravedlnosti odměňování.

Urban (2013) dodává, že při tvorbě mzdových systémů může organizace vytvořit několik mzdových stupnic, nebo stupnici jedinou, tzv. integrovanou. Diferencované stupnice mohou být rozlišeny např. podle kategorií zaměstnanců nebo úrovní řízení. Může se jednat třeba o stupnice pro manuální, administrativní, technické a hospodářské funkce.

## **Smíšená mzda**

Kucharčíková (2011) dále uvádí smíšenou mzdu, jakožto spojení časové a úkolové mzdy. Tato mzda tedy z části závisí na pracovním výkonu a z části vychází z časové mzdy.

### **3.4.1 Dodatkové formy mzdy**

Koubek (2007), kromě běžných forem mezd, rozlišuje také dodatkové formy mzdy. Dodatkové mzdové formy by měli vyjadřovat odměnu za nadstandartní výkon či zásluhy, popř. oboje. Dodatkové formy mzdy bývají využívány ke zvýšení motivace zaměstnanců. Souvisejí s individuálním nebo skupinovým výkonem. Organizace je vyplácí jednorázově, anebo s periodickým opakováním.

Mezi různými pracovními pozicemi se většinou používají rozdílné formy dodatkových odměn. Dodatkové formy mzdy nebývají určovány žádnými legislativními předpisy, je tedy pouze v režii organizace, jaké dodatkové formy odměn bude svým zaměstnancům vyplácet. Odborníci rozlišují velké množství různých forem těchto dodatkových odměn. Rozdělení podle Koubka (2007) je popsáno dále.

## **Prémie**

Řadí se k pobídkovým formám a přidávají se k časové nebo úkolové mzdě. Prémie jsou často v organizaci určeny prémiovým řádem, který předem definuje podmínky a požadavky určující přiznání prémie. Můžou být vypláceny např. za odvedení určité jednotky výkonu práce, kvality, splnění termínů atd. Bývají vypláceny individuálně i kolektivně.

Koubek (2007) prémie člení na dva druhy. První druh závisí na odvedeném výkonu a periodicky se opakuje za určité období. Druhým je jednorázová prémie ve formách bonusů nebo mimořádných odměn, které jsou vypláceny za mimořádný výkon, plnění úkolů, za iniciativu apod.

## **Osobní ohodnocení**

Individuální forma dodatkové odměny. Založena na dlouhodobě dosahovaných pracovních výsledcích. Zohledňuje také pracovní náročnost a podmínky. Stanovuje se jako procento ze základního platu.

## **Odměňování zlepšovacích návrhů**

Bývá prisuzována zaměstnancům, kteří přijdou s návrhy, díky kterým dojde k zefektivnění podnikových procesů na základě čehož, se např. zvýší zisk, nebo klesnou náklady. Může být vyplácena jednorázově nebo periodicky. Odměna přispívá ke zvýšení autonomie zaměstnanců.

## **Podíly na hospodářských výsledcích organizace**

Butteriss (2009) uvádí, že organizace může svým zaměstnancům vyplácet určité procento z jejich výnosů jako bonus ke standardní mzdě. Tento bonus je obvykle vyplácen jednou za rok. Nejčastěji je využíván podíl na zisku, ale existují také jiné formy, jako např. podíl na obratu.

## **Ostatní výplaty**

Do této skupiny Koubek (2007) řadí různé výhody, jakými jsou např. třináctý plat, vánoční příspěvek, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, příspěvek na dovolenou atd. Spadá sem také náborový příspěvek, jehož cílem je zvýšit zájem u nových zaměstnanců, nebo také odstupné, které se vyplácí propouštěným zaměstnancům. Dále lze zmínit také odměnu za úsilí k rozšíření nebo získání další kvalifikace a vzdělání. Tyto formy dodatečných odměn mají často velmi blízko k zaměstnaneckým výhodám.

## **Příplatky**

Příplatky zvyšují pracovní motivaci zaměstnanců a jsou vypláceny k základní mzdě. Některé příplatky jsou nepovinné, některé jsou stanoveny zákonem v právních normách jako povinné. Nepovinné příplatky si podnik může sám stanovit ke zvýšení motivace zaměstnanců, anebo jsou stanoveny na základě dohody s odbory. Koubek (2007) rozděluje příplatky následujícím způsobem.

- **Příplatek za noční práci** – Vyplácí se zaměstnancům za odpracované hodiny mezi 22. a 6. hodinou. Průměrná výše v podnikatelské sféře bývá kolem 20 % průměrnému hodinovému výdělku. Nejméně však 10 % průměrného hodinového výdělku.

- **Příplatek za práci ve ztíženém prostředí** – Tento příplatek se pohybuje kolem 10 % z průměrného hodinového výdělku v podnikatelské sféře a kolem 5 % ve veřejné sféře.
- **Mzda za práci v sobotu a neděli** – Zaměstnancům by měl být vyplácen ve výši alespoň 10 % z průměrného hodinového výdělku v podnikatelské sféře a 25 % ve veřejné sféře.

K dalším příplatkům můžeme zařadit příplatky na dopravu do zaměstnání, příplatek za vedení, příplatek za zastupování, příplatek za práci přes svátek, příplatek za rozdělenou směnu příplatky na pracovní oděv, ubytovací příplatek a různé další příplatky přímo související s pracovním výkonem práce v dané organizaci.

### **3.4.1 Zaměstnanecké výhody**

Někdy se také nazývají zaměstnaneckými benefity. Úkolem zaměstnaneckých výhod je zejména zvyšování motivace zaměstnanců, zvyšování jejich loajality k organizaci a přilákání nových zájemců o práci. Na motivaci působí nepřímo, protože zaměstnanecké výhody pracovníci většinou dostávají bez ohledů na jejich pracovní výkony. K efektivnímu působení na motivaci zaměstnanců je nutné, aby systém zaměstnaneckých výhod nabízel takové výhody, o jaké mají zaměstnanci mají zájem. Tyto výhody můžou mít peněžní i nepeněžní formy.



Koubek (2007) uvádí, že organizace může mít pro všechny pracovní pozice stejné benefity, anebo je rozdělovat např. podle úrovně v hierarchii organizace, pracovního zařazení, zásluh, věrnosti atd. Některé formy výhod musí zaměstnanci využívat povinně, jiné podle vlastní vůle a potřeb. Benefity můžou být poskytovány bezplatně anebo s nutností připlacení zaměstnanců. Čopíková (2014) dodává, že systém zaměstnaneckých výhod je pro organizaci velmi důležitý, protože silně ovlivňuje konkurenceschopnost mezi ostatními organizacemi na pracovním trhu. Armstrong (2009) rozděluje zaměstnanecké výhody do skupin uvedených dále.

- **Penzijní systémy** – Jedná se o systémy, podle kterých organizace poskytuje penze zaměstnancům, kteří odejdou do důchodu, příjmy pozůstalým zaměstnancům, kteří zemřeli atd.
- **Osobní jistoty** – Jsou jimi podpory posilující osobní jistoty zaměstnanců a jejich rodin formami nemocenského, úrazového nebo životního pojištění.
- **Finanční výpomoc** – Poskytování finančních podpor zaměstnanců ve formách půjček, příspěvkům na bydlení, úvěrů atd.
- **Osobní potřeby** – Patří sem psychologické poradenství, zotavovací dovolená, poradenství při odchodu do důchodu, rekreační aktivity.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty** – Poskytování služebního vozu k osobním účelům.
- **Jiné výhody** – Nabídka firemních mobilních tarifů, služební mobil, zvýhodněné stravování, firemní účty atd.
- **Nehmotné výhody** – Snaha organizace o zvyšování kvality pracovních podmínek a pracovního života.

### **Kafetéria systém**

Foot a kol. (2011) označuje pružný systém zaměstnaneckých výhod jako kafetéria systém. V rámci systému můžou zaměstnanci vybírat z daných forem odměn a výhod. Může se jednat např. o poukazy na zboží, dárky, dovolené, zdravotní, životní a penzijního pojištění, extra peníze atd. Cílem těchto systému je standardizace odměn vedoucí ke snížení nákladů na ně, ale zároveň umožnit zaměstnancům čerpat výhody, o které mají zájem.

### 3.4.3 Spravedlnost v odměňování

Macák (2010) uvádí, že spravedlnost může být podle Adamsovy teorie spravedlnosti dosažena zhruba neměnným poměrem mezi odměnou a pracovním úsilím. Tento poměr bývá pracovníky nepřetržitě sledován a srovnáván s ostatními pracovníky (většinou na podobných pracovních pozicích).

Pokud nastanou disparity mezi těmito poměry u jednotlivých zaměstnanců, stává se systém odměňování pro zaměstnance spíše demotivující. Pokud má jeden zaměstnanec vyšší nebo nižší odměnu za stejnou práci, tak to vyvolává pocity nespravedlnosti. Pocit nespravedlnosti může vést ke snižování pracovních výkonů, odmítání pracovních pokynů, schválnostem, zhoršování pracovních vztahů až k sabotáži úsilí organizace.

Negativní efekt na pracovní výkon může mít nespravedlnost v odměňování také na zaměstnance, kteří jsou zvýhodnění. Tito zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou lepší než ostatní, že jim budou odpouštěny přestupky, a že nemusí vynakládat takové pracovní úsilí atd.

Suchánek (2013) doporučuje organizacím dodržování pravidla spravedlivého určování mzdy. V praxi nelze nikdy dosáhnout absolutní spravedlnosti, avšak je velmi žádoucí se k ní alespoň snažit co nejvíce přiblížit. Spravedlnost spočívá v určování úrovně mezd podle kvantity, kvality a obtížnosti práce. K tomu, aby odměna motivovala, je nejdůležitější, jak ji individuálně vnímá samotný pracovník. K motivaci dochází, pokud mu jeho poměr mzdy a pracovního výkonu přijde srovnatelný s poměry ostatních zaměstnanců v organizaci.

Celková odměna by měla vycházet z produktivního přínosu, kterým zaměstnanec přispívá organizaci. Pokud se organizaci podaří navodit pocit spravedlnosti, zásadně tím přispěje ke zvýšení spokojenosti jejích zaměstnanců a následné zvýšení její celkové výkonnosti.

Zjednodušeně lze říci, že by měla platit trojí spravedlnost. První je interní, podle které by zaměstnanci v rámci jedné organizaci měli dostávat za podobné pozice podobné odměny. Další je externí, vyjadřující srovnatelnost odměn podobných pozic v rámci tržního prostředí. Třetí je výkonová spravedlnost, podle které by odměny zaměstnanců měly odrážet jejich výkony.

## 4 Charakteristika organizace

Následující kapitola je věnována charakterizování reálné a fungující společnosti Kontakt+ s.r.o. Nejprve budou popsány obecné vlastnosti firmy a aktivity, kterými se zabývá. Poté bude přiblížena její historie, a na závěr kapitoly bude popsána organizační struktura spolu s pozicemi, které se ve firmě vyskytují. Informace o společnosti byly získány při nestrukturovaném rozhovoru s jedním ze dvou vlastníků, který je zároveň jednatelem společnosti.

### 4.1 Předmět činnosti

Firma Kontakt+ s.r.o. je obchodně realizační společnost dodávající vybavení maloobchodních jednotek. Firma zabezpečuje kompletní služby od projektování, přes montáž, až po servis. Nejvýznamnější složkou nabízených produktů jsou chladicí zařízení, regálové systémy, pokladní boxy a nerezový lamino nábytek. Chladicí zařízení zprostředkovává firma výhradně pro italského výrobce Arneg, a polské producenty Igloo a ES Systém K. U regálových systémů zastupuje Polského výrobce Mago a Český OT. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří zahraniční řetězce Makro, Marks and Spencer, Ahold a tuzemské společnosti Jednoty coop, Hruška, CBA, Enapo, Quanto a další. Společnost také spolupracuje s ostatními dodavateli, kdy jim prodává produkty vlastního sortimentu, anebo případně nakupuje jejich výrobky.

Při aktuálním stavu dvaceti zaměstnanců dosahuje ročního obrátu kolem 80 mil. Kč. Vzhledem k vysokým nárokům zákazníků byla vždy stěžejní kvalita, odbornost a spolehlivost zaměstnanců. Proto dbá na soustavné zvyšování jejich odbornosti a kvalifikace. Marketing a propagace je prováděna především prostřednictvím odborných časopisů, prezentací na odborných konferencích a účastí oborových veletržích.

Soustavným cílem firmy je neustále rozšiřovat zákaznickou základnu a zlepšovat kvalitu poskytovaných služeb. V současné době firma jedná s velkým množstvím potencionálních nových zákazníků, jako jsou např. UNI Hobby, Benzina a JIP. Firma také plánuje v nejbližší době přestěhování se současných pronajatých prostor do vlastní budovy.

Vedení firmy si dobře uvědomuje, že zaměstnanci hrají klíčovou roli ve fungování firmy, a proto se snaží jejím zaměstnancům věnovat maximální možnou péči a dbát o jejich spokojenost, ať už se jedná o vytváření ideálních pracovních podmínek, snahu o jejich maximální rozvoj, nebo jejich odměňování. Cílem společnosti je vytvořit zdravé pracovní prostředí, které si zaměstnanců váží a oceňuje jejich výkony, a při tom respektuje jejich soukromí, aby mohli dosáhnout ideální rovnováhy mezi osobním a pracovním životem.

## **4.2 Historie**

Kontakt+ s.r.o. byla založena roku 1991 pod jménem S&K Kontakt dvěma zakladateli, a to JUDr. Radkem Svobodou a JUDr. Petrem Kovaříkem. Prvním zásadním artiklem byly etiketovací kleště společnosti K.D. Hermann. V té době vznikl legislativní požadavek na značení každého zboží v obchodě cenou a tato firma byla první, která na trh uvedla etiketovací kleště, což přineslo velký obchodní úspěch. Po získání velké zákaznické základny začala společnost rozšiřovat portfolio nabízených produktů a služeb. Stala se výhradním zástupcem pro tehdejší Československo pro výrobce nářezových strojů a vah Berkel, chladicího zařízení Arneg, regálů CRC a pokladních boxů Sidac.

To vše umožnilo nabídnout zákazníkům ucelenou službu od vypracování projektu, až po realizaci vybavení kompletních obchodních jednotek. Spektrum zákazníků zahrnovalo všechny typy maloobchodních provozoven (od malých, pultových, až po velké supermarkety a hypermarkety). Rostoucí poptávka po službách společnosti S&K Kontakt vedla postupně k založení specializovaných firem S&K Public a S&K Label. S&K Public je významná reklamní agentura, která postupně získává zákazníky i mimo retail. Firma S&K Label se zabývá výrobou etiket a je jedním z největších výrobců v České Republice.

Tento vývoj vedl k holdingovému uspořádání, kdy výkonné společnosti byly zastřešeny správcovskou společností S&K Group, která zajišťovala jednotné vlastnické řízení společností a jednotný postup při vyjednávání s bankami, telefonními operátory, dodavateli apod.

Samotná S&K Kontakt otevřela postupně pobočky ve všech krajských městech České Republiky a po rozpadu Československa i dceřinou společností na Slovensku. V dobách největšího rozmachu měla společnost téměř 100 zaměstnanců a obrat převyšující 250 mil. Kč ročně. Každá z poboček zahrnovala obchodní, servisní i administrativní personál. V letech 1998 a 1999 byla vyhlášena světovým business partnerem IBMO a získala i další ocenění, především ze strany zákazníků za vysokou úroveň poskytovaných služeb.

Rok 2015 přinesl změnu vlastníků, kdy společnost odkoupili 2 vrcholoví manažeři společnosti. Došlo k přejmenování na Kontakt+ s.r.o. a společnost již nepatří do holdingu S&K Group. V současné době má firma hlavní sídlo v Brně.

### **4.3 Organizační struktura**

Firma Kontakt+ je společnost s ručením omezeným. Firma má 20 zaměstnanců a 2 vlastníky. V čele společnosti stojí 2 jednatele, kteří jsou zároveň 100% vlastníci. Pod ně spadá finanční, obchodní a realizační úsek. Schéma organizační struktury firmy je k nalezení v přílohách jako příloha č. 1 – Organizační struktura organizace.

Vzhledem ke své velikosti společnost nemá personální útvar ani speciálně určeného personálního pracovníka. Tuto funkci z větší části zastávají jednatele společnosti, kteří se starají o získávání, adaptaci, motivaci i vzdělávání zaměstnanců.

### **4.4 Popis pracovních pozic**

Tato kapitola popíše pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic ve firmě Kontakt+. K analýze odměňování zaměstnanců je třeba znát charakter jejich pracovní náplně. Informace byly získané na základě nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem.

#### **Jednatelé**

Firma má dva jednatele, kteří jsou zároveň 100% vlastníky. Jednatelé zajišťují celkový chod a směřování firmy. Určují firemní strategii, kontrolují všechny úseky, vybírají dodavatele a partnery, vybírají investice a další. Jednatelé rovněž zastávají funkce obchodních zástupců, protože oba mají své velké a významné zákazníky, o které se starají. V Kontakt+ plní jednatele také roli personalistů. Mají na starosti získávání a přijímání zaměstnanců, jejich adaptaci, rozvoj, hodnocení a odměňování.

## **Obchodní zástupce**

Obchodní zástupci jsou srdcem firmy. Jejich úkolem je získávat pro firmu zakázky. Zakázky získávají tak, že kontaktují nové potencionální zákazníky a poté jim prezentují firmu a její produkty. Obchodníci se kromě oslovování nových zákazníků starají o stávající zákazníky tím, že je v pravidelných intervalech navštěvují, analyzují jejich potřeby a nabízejí možnosti, jak je uspokojit.

Dohlíží také na realizaci a montáž, řeší případné problémy a servis a celkově zajišťují komunikaci mezi firmou a zákazníky. Všichni obchodní zástupci mají rozdělený region působnosti sestávající z okresů v České Republice, aby si navzájem nekonkurovali. V současné době má firma kromě jednatelů 3 obchodní zástupce.

## **Ředitel realizací**

Ředitel realizací je zodpovědný za vše související s realizací zakázek u zákazníka. Podílí se na vypracovávání projektů, schvaluje projektové návrhy, plánuje časové harmonogramy realizací od vzniku objednávky až po dokončení montáže, zajišťuje, že materiál a výrobky budou včas na skladě, i u zákazníka. Dále koordinuje pracovníky montáže, servisu a skladu. Firma má jednoho ředitele realizací.

## **Projektový manažer**

Projektový manažer vytváří konkrétní projekty na základě objednávek od obchodních zástupců. Dělá návrh realizace, určuje, jaký typ výrobků a materiálů je vhodný ke konkrétní zakázce a vypracovává cenové kalkulace a podklady pro dodavatele. Na projektech úzce spolupracuje s realizačním ředitelem. Firma má jednoho projektového manažera.

## **Ekonomka**

Ekonomka zajišťuje finanční stránku podniku. Vypracovává ekonomické analýzy, kontroluje a stará se o podnikové finance, vede účetnictví a dohlíží na vedení podnikových účtů. Dále komunikuje s finančními a státními institucemi. Firma má 1 ekonomku.

## **Nákupčí**

Nákupčí zajišťuje komunikaci s dodavateli. Posílá objednávky materiálu a výrobků a kontroluje jejich průběh, případně řeší problémy s dodávkami. Nákupčí také s dodavateli řeší servis, problémy a reklamace jejich výrobků a materiálu. Úzce spolupracuje se zaměstnanci skladu, aby se nevyskytovali logistické problémy a zároveň byly náklady na logistiku minimalizovány. Firma má jednoho nákupčího.

## **Montážní pracovníci**

Jejich úkolem je konkrétní manuální realizace a montáž zakázek u zákazníků. Zajišťují také transport materiálu z firemního skladu k zákazníkovi firemním nákladním vozem. Montáže většinou zabírají více dní, takže často přespávají v hotelech u místa montáže. Momentálně má firma 3 montážní pracovníky.

## **Servisní pracovníci**

Tito pracovníci zajišťují servis výrobků u zákazníků. Řeší jejich údržbu, opravy a reklamace. V případech, kdy není možné zařízení opravit na místě, dopraví jej k dodavateli a zpátky. Firma má 2 servisní techniky.

## **Skladníci**

Skladníci zabezpečují hladký chod skladu. Starají se o příjem, uložení a výdej zásilek určeným ke skladování. Firma má dva skladníky. Jeden je vrchní skladník a druhý je jeho pomocník.

## **IT pracovník**

IT pracovník se stará o firemní infrastrukturu. Je správcem firemní sítě, firemních softwarů a firemního webu. Vybírá firemní hardware a software, chrání síť před útoky, řeší technické problémy a zajišťuje komunikaci s operátory. Firma má jednoho IT pracovníka.

## **Asistentky**

Asistentky mají přidělené obchodní zástupce, jejichž podklady a objednávky od zákazníků zpracovávají do firemního softwaru a zajišťují tok dokumentace mezi zaměstnanci. Dále vystavují faktury zákazníkům. Asistentky se také starají o firemní vozový park. Kontrolují technický stav vozidel, zajišťují technickou kontrolu, výměnu pneumatik, servis vozidel a systém tankování.



## **5 Popis a analýza systému odměňování**

Tato kapitola je zaměřená na popis jednotlivých procesů související s odměňováním a jejich následná analýza. Popis procesů je zhotoven především na základě nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem. Dalším doplňujícím materiálem byly interní firemní dokumenty, které poskytl, jako je například Přehled vyplacených a mezd zaměstnancům dle středisek za měsíc x.

Cílem kapitoly je také zhodnotit současný stav procesu odměňování. Analýza procesu odměňování bude vycházet z dotazníku podaného všem zaměstnancům, a ze strukturovaném rozhovoru s jednatelem a montážním technikem. Zjištěné skutečnosti budou následně posouzeny a vyhodnoceny.

### **5.1 Systém hodnocení zaměstnanců**

Jako první je stručně popsán systém hodnocení zaměstnanců ve společnosti, protože hodnocení zaměstnanců s odměňováním úzce souvisí a často z něho odměňování vychází

Ve firmě Kontakt+ zatím není vytvořen žádný pevně stanovený, formální systém hodnocení. Hodnocení pracovníků probíhá podle potřeby a rozhodnutí jednatelů formou nestrukturovaného rozhovoru, a to zpravidla jednou za rok ke konci kalendářního roku. Výhoda tohoto způsobu hodnocení spočívá z hlediska jednatelů v tom, že jsou zvyklí zaměstnance hodnotit průběžně podle individuální potřeby a pracovníci tak získávají okamžitou zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.

Tomuto způsobu hodnocení však chybí větší přímá vazba na dlouhodobější, strategické řízení zaměstnanců a na další personální procesy jako je například rozvoj či odměňování zaměstnanců. Nevýhodou použití metody nestrukturovaného rozhovoru při hodnocení může být také vysoká míra subjektivity hodnocení, a tudíž i omezenější validita tohoto hodnocení. Jednatelé se také mohou dopouštět klasických hodnotitelských chyb, protože personalistika tvoří jen malou část jejich povinností a nemusí jí věnovat z důvodu velkého vytížení takovou pozornost, jakou by si zasloužila.

Při samotném hodnocení diskutují jednatelé se zaměstnanci oboustranně o tom, jak jsou spokojeni se vzájemnou spoluprací, a s čím naopak nejsou spokojeni. Rozhovor slouží firmě k získávání hodnotných podnětů od jejích zaměstnanců o jejím fungování, k hodnocení pracovních výkonů, motivaci a budoucímu směřování zaměstnanců. Zaměstnanci dostávají při hodnocení zpětnou vazbu k jejich výkonům a mají prostor se vyjádřit k fungování firmy. Ve firmě Kontakt+ využívají často zaměstnanci hodnotící rozhovor, jako příležitost, kde vyjednávají zvýšení mezd. Zvyšování mezd je na rozhodnutí jednatelů, a to na základě jejich subjektivního názoru na výkony zaměstnanců.

## **5.2 Systém odměňování**

V této kapitole je popsáno, jakým způsobem tvoří firma celkové odměny pro její zaměstnance. Informace byly získány z rozhovoru s jednatelem firmy a interních firemních dokumentů, jako například Přehled vyplacených mezd zaměstnanců dle středisek za měsíc. Konkrétní vyplácené částky si firma nepřála zveřejňovat.

Všichni zaměstnanci pracují ve firmě Kontakt+ na hlavní pracovní poměr a mají s firmou uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Vyplácení mezd má na starosti ekonomka. Ekonomka provádí také výpočty mezd. Na výpočtech pohyblivých složek mezd spolupracuje s realizačním ředitelem. K výplatě dochází 14. den v měsíci, a to převodem na osobní účet zaměstnanců. Osobní ohodnocení je v této práci bráno jako fixní složka mzdy, protože k jeho změnám dochází velmi výjimečně, a to jen v situaci hrubého porušení pracovních povinností.

Zaměstnaneckými benefity nad rámec zákona, které firma poskytuje všem svým zaměstnancům, jsou firemní mobilní telefon a od minulého roku také příspěvek na stravování ve formě stravenek v hodnotě 55 Kč za pracovní den.

### **Jednatelé**

Jednatelé si vyplácí měsíční fixní mzdu a poté mají k dispozici firemní zisk. Jelikož jsou vlastníci, je na jejich uvážení, kolik ho investují a kolik si vyplatí. Jako jediní ve firmě si vyplácí také příspěvek na důchodové spoření. Disponují také firemními osobními vozy mimo standardní firemní vozový park.

## **Obchodní zástupci**

Hmotná odměna obchodních zástupců se skládá ze základní mzdy, pohyblivé složky skládající se z provize ze získaných zakázek a čtvrtletní výkonnostní prémie za získanou marží. Základní mzda je každý měsíc fixní. Odměňování provizemi je standartní u obchodních zástupců. Motivuje je k získávání nových zakázek a zvyšování jejich objemu. Fixní základ je důležitý k dodání pocitu jistoty výdělku v případě neúspěšnějších období. Obchodníci mají také k dispozici firemní vozidlo k osobnímu použití.

Pohyblivou složkou mzdy je měsíční provize činící 1,5% ze zajištěného obratu bez DPH. Vzhledem k tomu, že se zakázky v tomto oboru mohou pohybovat v řádech statisíců až milionů korun, mohou si obchodní zástupci vydělat několikanásobek základní mzdy. Provize může být také krácena, a to například z důvodu nedodržování termínů od zákazníků a jiné komplikace.

Obchodním zástupcům může být za určitých podmínek vyplácena také již zmíněná výkonnostní prémie, jakožto dodatková forma mzdy. Tato prémie je čtvrtletní a je obchodním zástupcům vyplácena na konci čtvrtletí, a to na základě velikosti marží získaných zakázek. Tuto prémii obchodní zástupci získají, pokud marže jejich zakázek přesahuje standartní marži stanovenou firmou. Prémii je poté určité procento rozdílu mezi minimální a získanou marží.

## **Montážní a servisní technici**

Tyto dvě pozice jsou zařazeny do stejné skupiny, protože způsob tvorby jejich mzdy je velmi podobný. Celková mzda montážních a servisních pracovníků se skládá ze základní mzdy, osobního ohodnocení a pohyblivé složky. Osobní ohodnocení je v této práci bráno jako fixní složka mzdy, protože k jeho změnám dochází velmi výjimečně, a to jen v situaci hrubého porušení pracovních povinností.

Fixní složkou mzdy je tedy základní mzda a osobní hodnocení. Základní mzda se pohybuje kolem minimální zákonem stanovené mzdy. S osobním ohodnocením tvoří fixní složku jejich mzdy a dohromady tvoří přibližně polovinu jejich průměrné mzdy. Pokud je technikům trvale navýšena mzda, je toto navýšení formou zvýšení osobního ohodnocení.

U montážních techniků je pohyblivá složka tvořena odměnou za každou montáž, případně za každý den strávený na jedné montáži. Výše odměny je kolem 1500 Kč za montáž nebo jeden den strávený na montáži. Montážní pracovníci dostávají také příplatky za práci o víkendu a o svátcích. Za práci o víkendu dostávají 50% navíc z odměny za montáž a za práci o svátcích dostávají 100% příplatek. Montážníkům je také hrazeno ubytování na vícedenních montážích a diety, vždy v maximální výši v jednotlivých zákonem stanovených pásech diet.

Pohyblivá složka mzdy servisních pracovníků je tvořena podílem z firmou vyfakturované ceny práce a z podílu ceny náhradních dílů. Firma fakturuje hodinovou sazbu za práci servisních techniků a z této sazby technici dostávají 15%. K tomuto dostanou také 3% z ceny použitých dílů. Provize z použitých dílů je tedy vhodná, ze stejných důvodů jako u obchodních zástupců, protože motivuje pracovníky ke zvyšování obrátu prodejem více dílů.

### **Zaměstnanci s fixní mzdou**

Zbývající pozice, které nebyly uvedeny výše budou uvedeny v této skupině, protože způsob tvorby jejich mzdy je totožný. Do této skupiny patří pozice realizačního ředitele, projektového manažera, skladníka, asistentky, IT pracovníka, nákupčího a ekonomky.

Tito zaměstnanci dostávají fixní mzdu skládající se ze základní mzdy a osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení je opět bráno jako fixní mzda. Tato skupina dostává také v případě, že firma splní své roční cíle, benefit ve formě 13. platu. 30% z tohoto 13. platu je vyplaceno v květnu a zbylých 70% v listopadu. Velikost 13. platu činí 20% z roční mzdy u ekonomky, realizačního ředitele a projektového manažera a 10% z roční mzdy u asistentek, nákupčího, skladníků a IT pracovníka. Tito zaměstnanci také mohou dostávat příplatky za extra práci, jako je například inventura, absence kolegy atd. Velikost těchto příplatků bývá většinou nad rámec zákona a určují ji jednatele podle vlastního uvážení.

## **5.3 Analýza dotazníkového šetření**

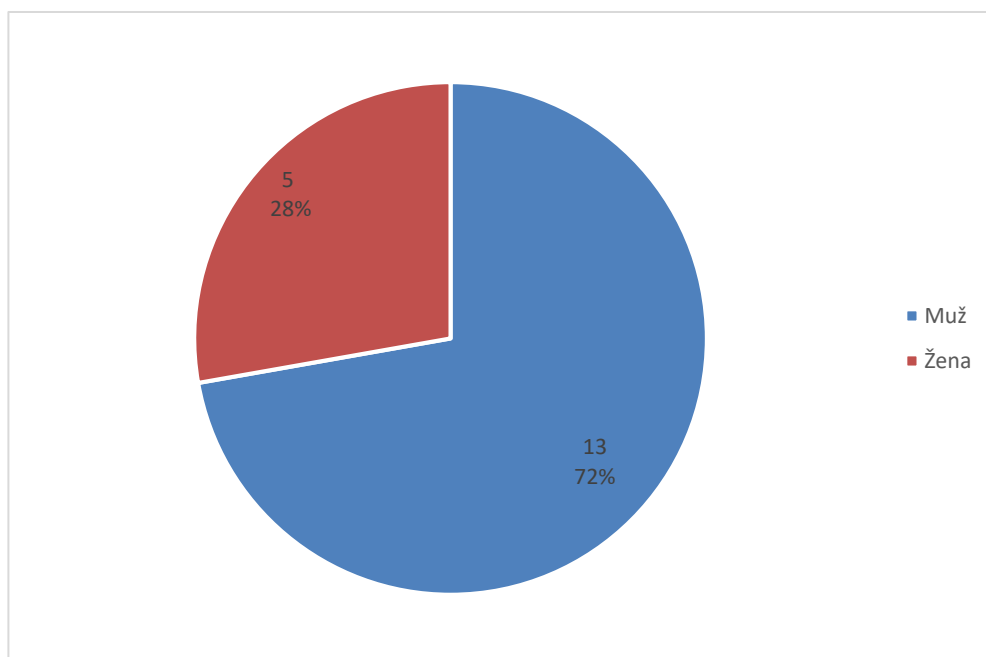
Metoda hrající důležitou roli při hodnocení systému odměňování ve společnosti Kontakt+ je analýza dotazníkového šetření. Dotazník byl v papírové formě podán všem zaměstnancům kromě jednatelů, byl tedy podán 18 respondentům. Všichni zaměstnanci vyplnili dotazník.

Dotazník (přiložený na konci diplomové práce jako Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance) obsahuje 11 otázek včetně identifikačních. Na začátku dotazníku se nacházejí tři identifikační otázky, které přiblíží strukturu zaměstnanců ve firmě. Další otázky v dotazníku se zaměřují na systém odměňování ve firmě Kontakt+. Odpovědi na otázky jsou pro větší přehlednost znázorněny pomocí výsečových grafů, ve kterých jsou zaneseny číselné i procentuální hodnoty odpovědí.

Byly použity dvě mírně odlišné verze dotazníků z důvodu podstaty otázky pro zaměstnance s pouze fixní mzdou a pro zaměstnance s pohyblivou složkou mzdy. Verze se liší pouze v otázce týkající se charakteru mzdy.

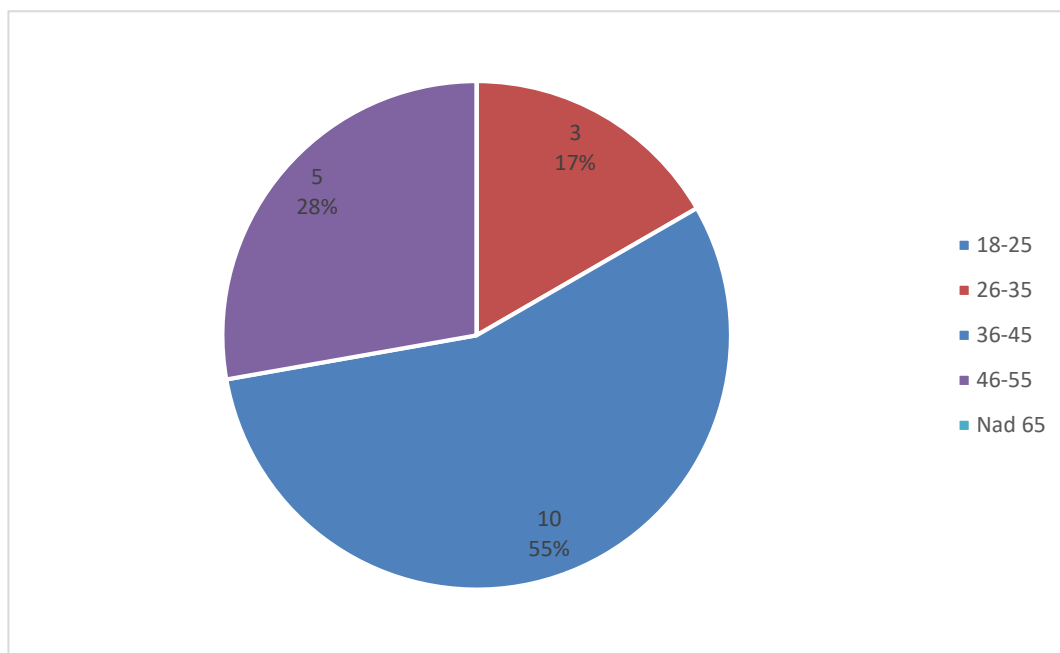
Cílem dotazníku bylo především zjistit, jaký mají zaměstnanci názor na to, jak efektivně společnost organizuje proces odměňování a jak by ho mohla podle jejich názoru zefektivnit.

**Graf 5.1 – Pohlaví respondentů**



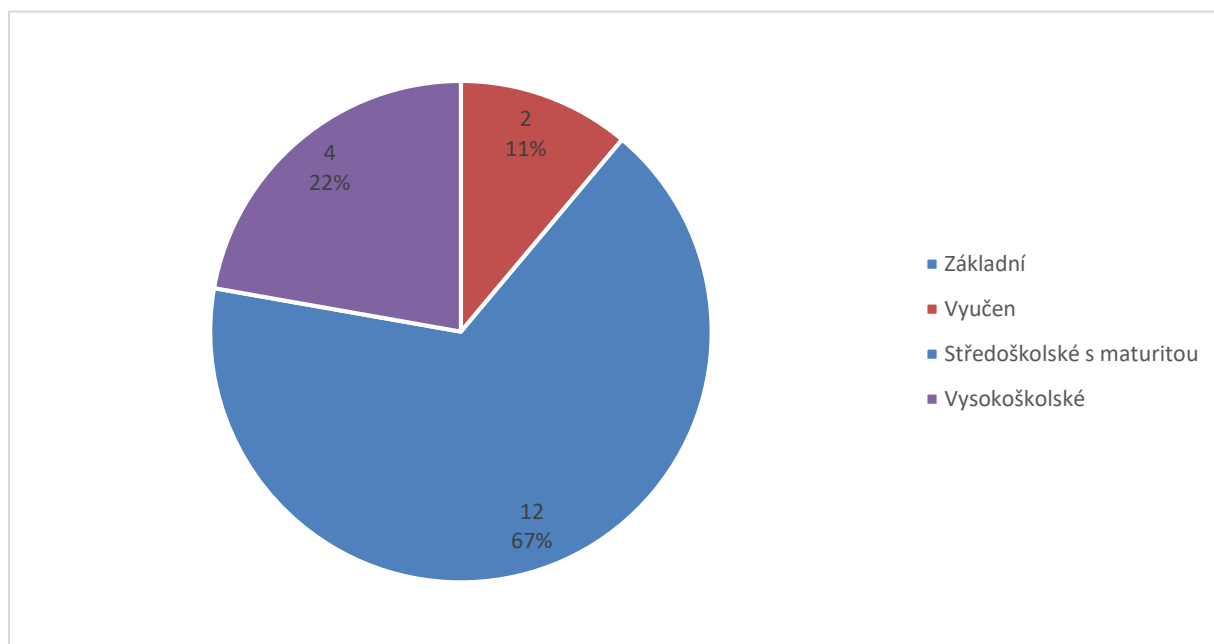
Graf ukazuje, že ve firmě Kontakt+ pracují především muži, a to v počtu 13 z 18. Vyšší počet mužských zaměstnanců se dá přisoudit především tomu, že ve firmě převažují technické a manuální pozice, jako jsou montážní a servisní technik, skladník a IT pracovník. Ženy zastávají pozice asistentek, nákupčích a ekonomky.

**Graf 5.2 – Věková struktura**



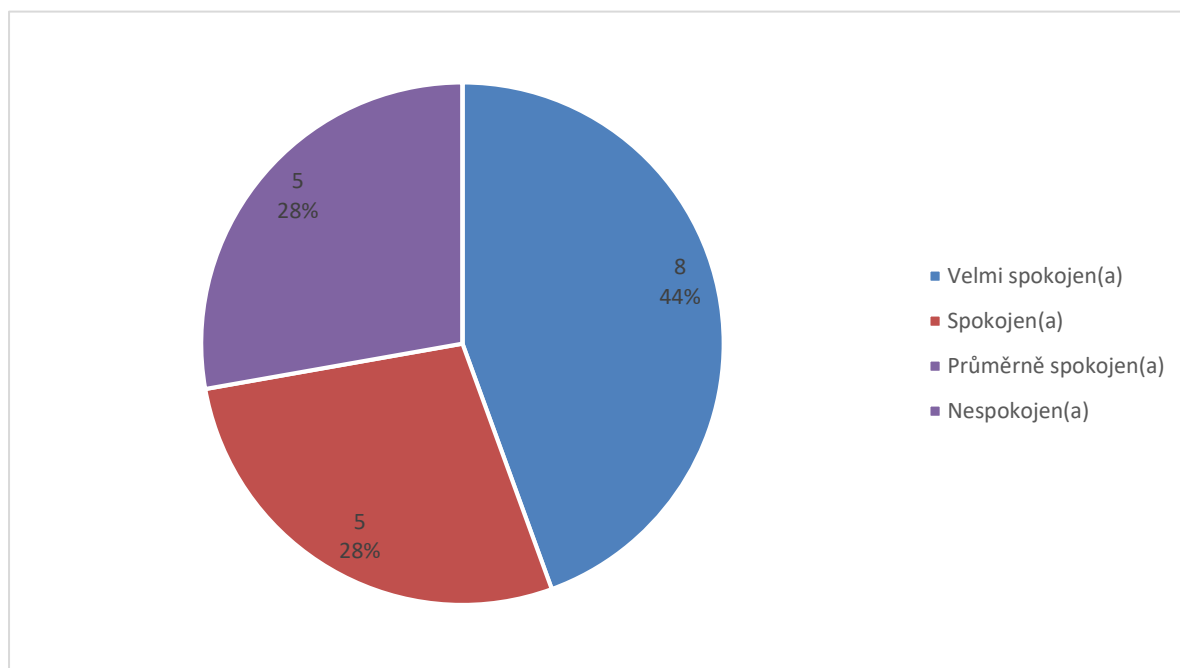
Nejvýznamnější podíl zaměstnanců tvoří pracovníci ve věku 36-45 let, a to 55%. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 46-55 let tvořící 28%. Nikdo ve věku nad 65 let ve firmě nepracuje. Můžeme tedy konstatovat, že většina zaměstnanců se nachází ve zralém věku. Na třetím místě se nachází 3 pracovníci ve věku 26-35 let, zastupující 17% zaměstnanců. Nikdo mladší 26 ve firmě nepracuje. Z věkového složení můžeme usoudit, že jádro zaměstnanců tvoří starší a zkušenější pracovníci, ale chybí zde mladí lidé, kteří by do společnosti přinesli novou krev a inovativní nápady. Toto je způsobeno tím, že všichni zaměstnanci kromě jednoho skladníka ve firmě pracují více než 10 let.

**Graf 5.3 – Nejvyšší dosažené vzdělání**



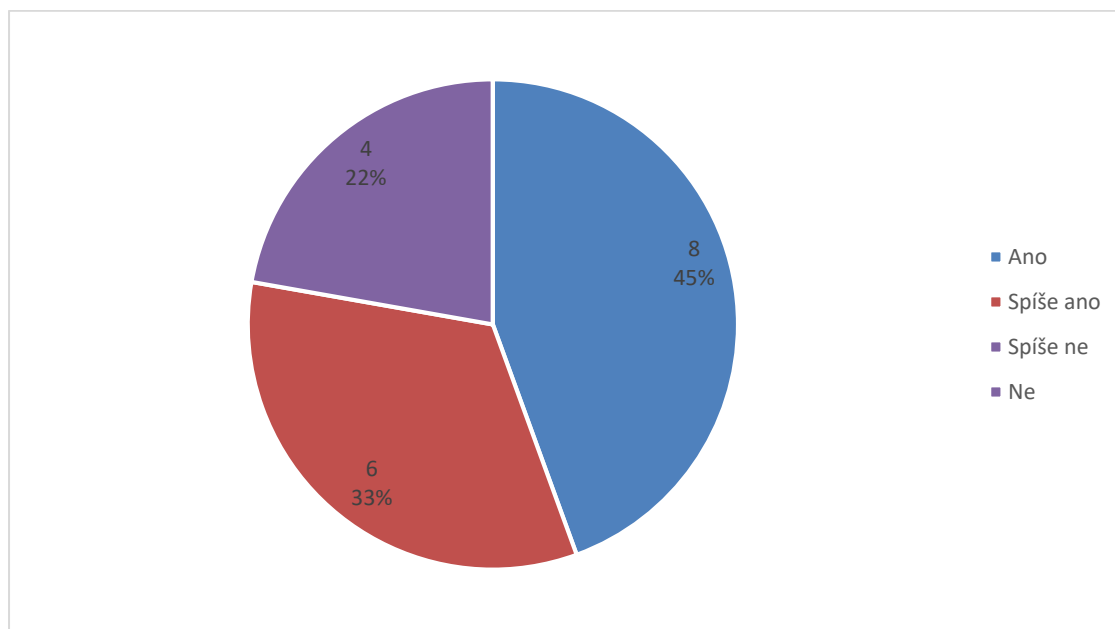
Graf č. 3 ukazuje, jakého nejvyššího vzdělání dosáhli jednotliví pracovníci. Největší skupinu tvoří zaměstnanci se středoškolským vzděláním ukončeným maturitou, a to 67%. Tito pracovníci zastávají pozice obchodníků, asistentek, servisních techniků, montážníků a nákupčů. Další skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní pracovníci (22%). Jedná se o projektového manažera, realizačního ředitele, IT pracovníka a ekonomky. Třetí skupinou jsou 2 vyučení pracovníci (11%) vykonávající práci skladníků. Ve firmě nepracuje nikdo pouze se základním vzděláním. Můžeme tedy říct, že všechny pozice ve firmě jsou obsazeny zaměstnanci s potřebným vzděláním k efektivnímu vykonávání jejich práce.

**Graf 5.4 - Jak jste spokojen(a) se svojí prací ve firmě Kontakt+?**



Tato otázka měla za cíl zhodnotit celkovou spokojenost zaměstnanců s prací ve firmě Kontakt+. Na grafu můžeme vidět, že 8 (44%) zaměstnanců vybralo nejlepší možnost velmi spokojen, 5 zaměstnanců (28%) možnost spokojen a zbylých 5 (28%) možnost průměrně spokojen. Nikdo není s prací ve firmě nespokojen. Výsledky jsou vcelku pozitivní, což potvrzuje jednatelův názor, že ve firmě panuje uvolněná a přátelská atmosféra. Zaměstnanci, kteří vybrali možnost průměrně spokojen, by si nejspíše přáli nějaké menší změny, jako například v otázce odměňování.

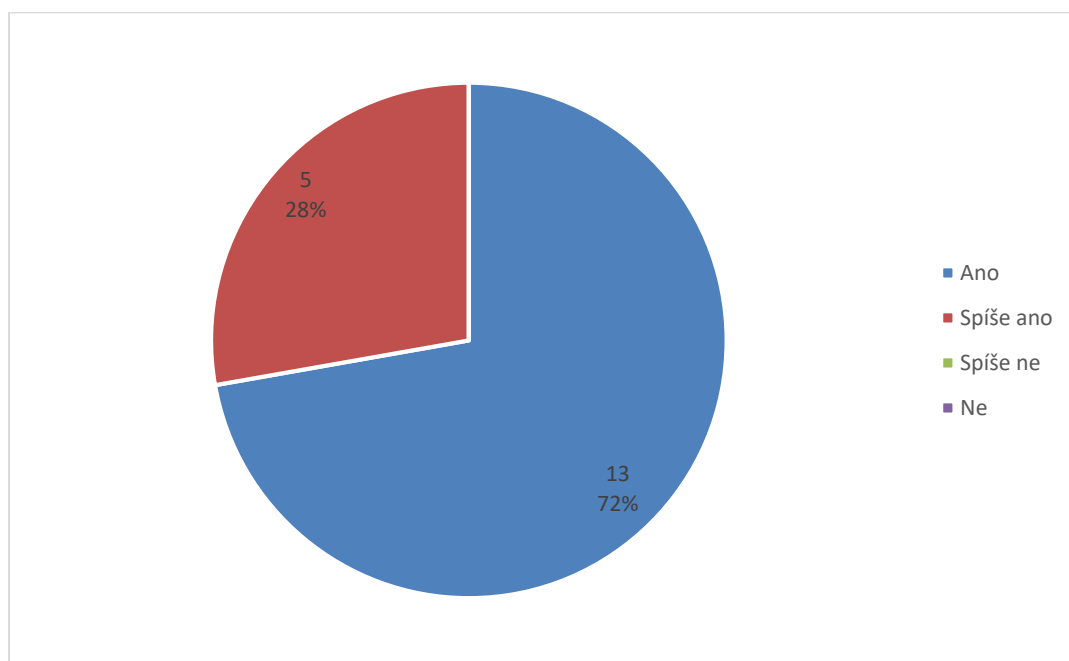
**Graf 5.5 - Cítíte se dostatečně ohodnocen(a) za své pracovní výkony?**





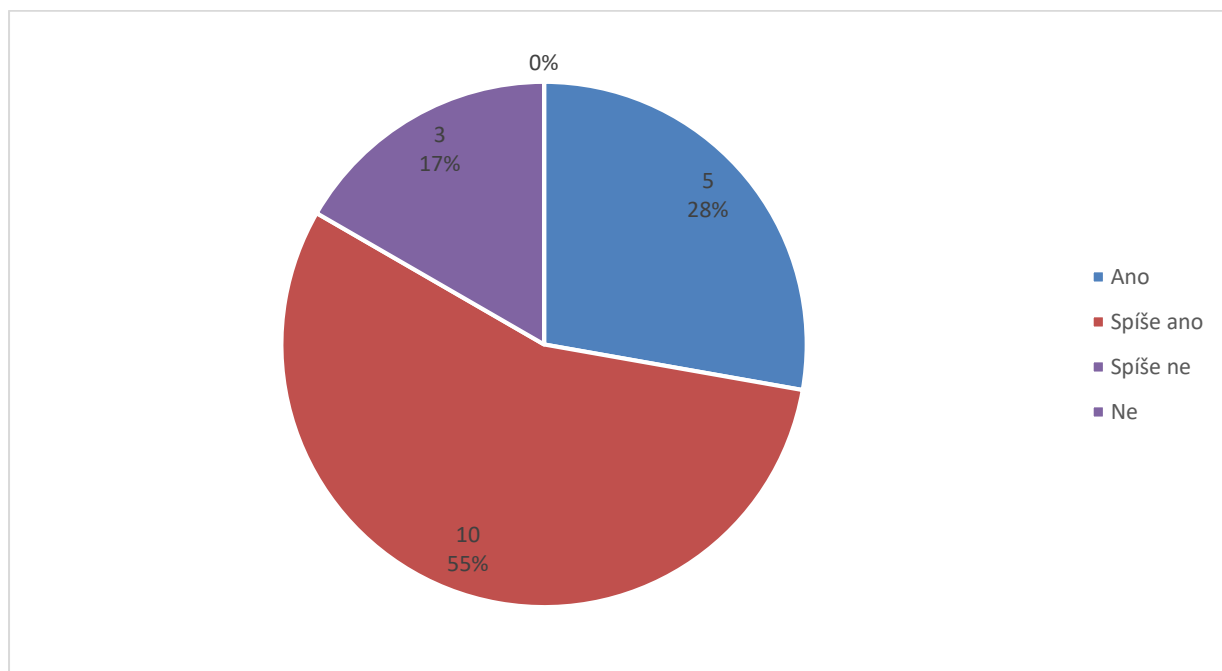
Tato otázka měla za cíl zjistit, zda se zaměstnanci cítí dostatečně ohodnoceni za své přínosy firmě. Z grafu vyplývá, že 8 (45%) je se svým ohodnocením spokojeno, 6 (33%) zaměstnanců cítí, že spíše ano a 4 (22%) zaměstnanců si myslí že spíše ne. Nikdo neodpověděl, že by byl s ohodnocením jeho přínosu nespokojen. Výsledky ukazují, že přibližně polovina zaměstnanců je s jejich ohodnocením spokojena a druhá polovina si pravděpodobně myslí, že by bylo vhodné provést nějaké změny.

**Graf 5.6 – Je systém tvorby vaší celkové odměny přehledný a srozumitelný?**



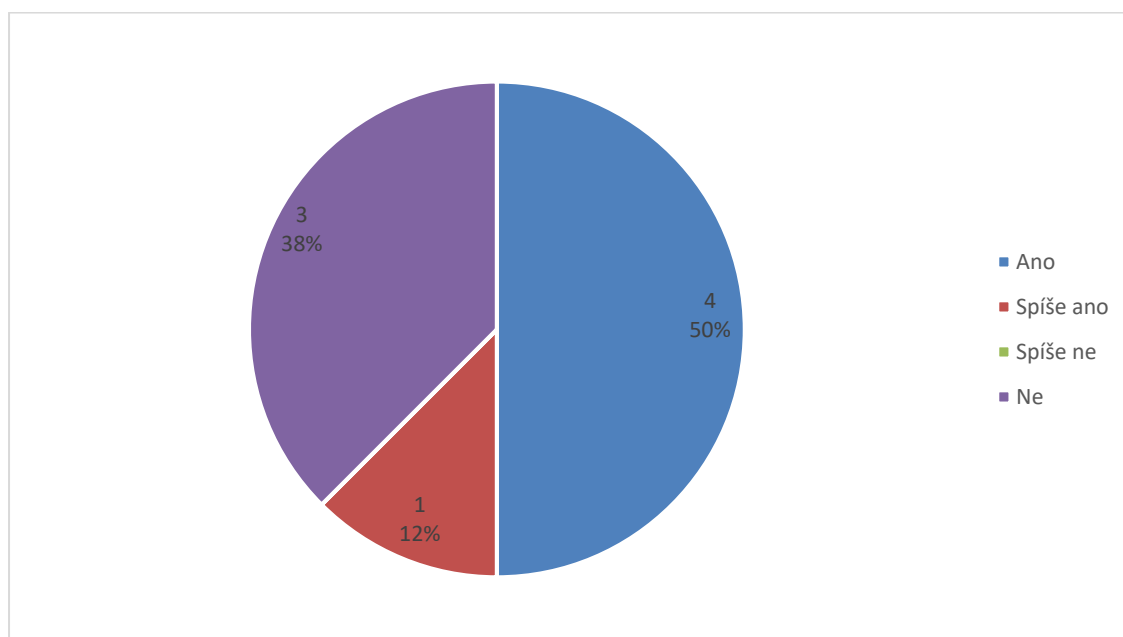
Cílem otázky bylo zjistit do jaké míry jsou zaměstnanci seznámeni se systémem tvorby jejich celkové odměny. Zda je přehledný a pro ne srozumitelný. 13 (72%) zaměstnanců odpovědělo že je přehledný a srozumitelný a 5 (28%) že spíše srozumitelný. Nikdo neodpověděl, že by nebyl srozuměn se systémem odměn. Výsledek znamená že firma má přehledně a transparentně nastavený systém odměňování a její zaměstnanci jsou si vědomi, jak funguje a jakým způsobem jsou tvořeny jejich odměny.

**Graf 5.7 - Jste spokojen(a) s celkovou výší vaší mzdy?**



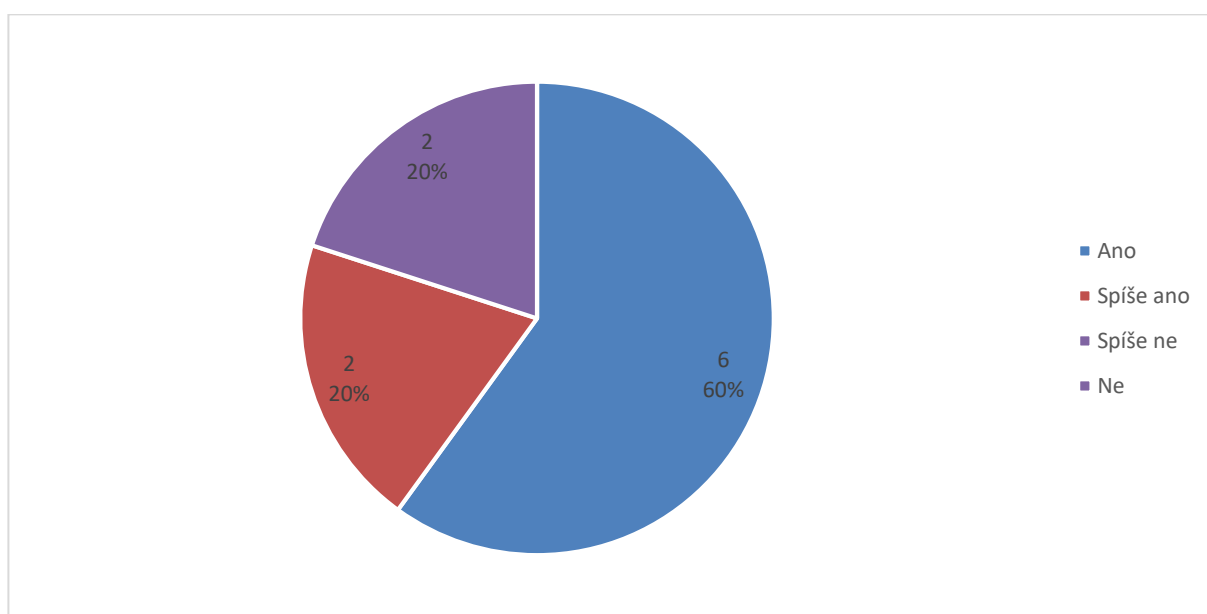
Tato otázka se zaměřuje na peněžní složku odměňování. S její výší je spokojeno 5 (28%) zaměstnanců, 10 (55%) má menší výhrady a 3 (17%) zaměstnanci jsou spíše nespokojeni. Nikdo není úplně nespokojen. Výsledek ukazuje, že zaměstnanci jsou až na malé výjimky vesměs spokojeni s jejich mzdovým ohodnocením.

**Graf 5.8 – Jste spokojen(a) se způsobem výpočtu vaší mzdy (fixní a pohyblivá složka)?**



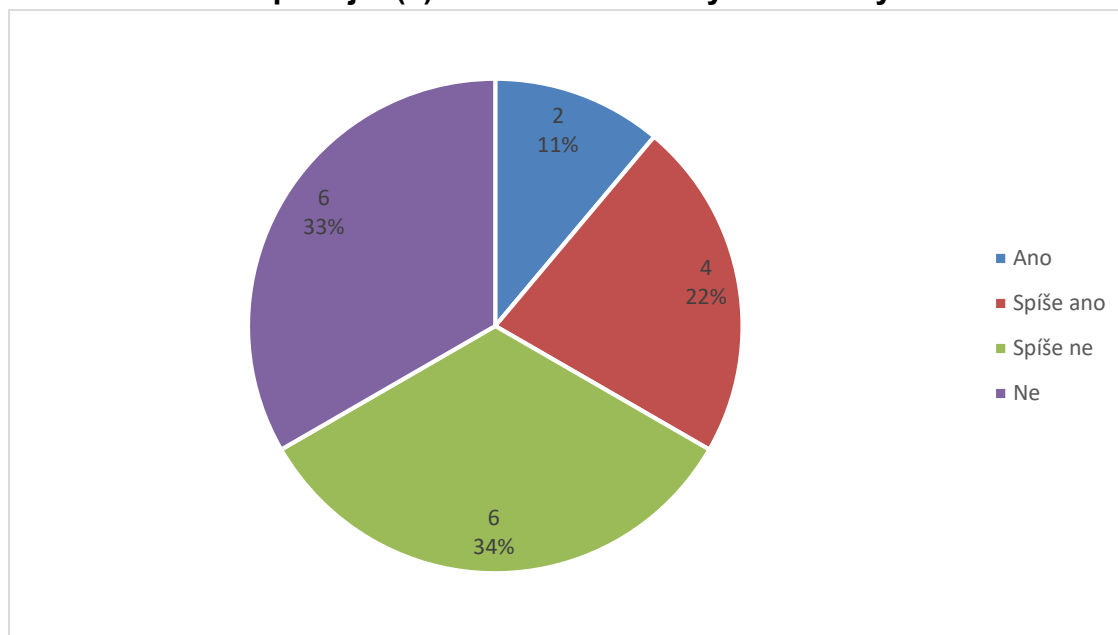
Tato otázka se vyskytovala pouze ve verzi dotazníku pro zaměstnance s pohyblivou složkou mzdy (obchodní zástupci, montážní a servisní technici). Cílem otázky je zjistit, zda jsou zaměstnanci, kteří mají také pohyblivou složku mzdy, spokojeni se způsobem výpočtu jednotlivých složek jejich mzdy. Jestli jsou spokojeni například s fixní mzdou, s kalkulacemi prémie a výkonových složek atd. Graf ukazuje, že 4 (50%) zaměstnanci jsou spokojeni se současným systémem výpočtu, 1 je spíše spokojen a 3 (38%) jsou nespokojeni. Z předchozího rozhovoru s montážníkem lze usoudit, že se způsobem výpočtu nejsou spokojeni právě montážní technici. U ostatních pozic s pohyblivou složkou mzdy jsou zaměstnanci víceméně spokojeni.

**Graf 5.9 – Jste spokojen(a) s fixním způsobem výpočtu vaší mzdy?**



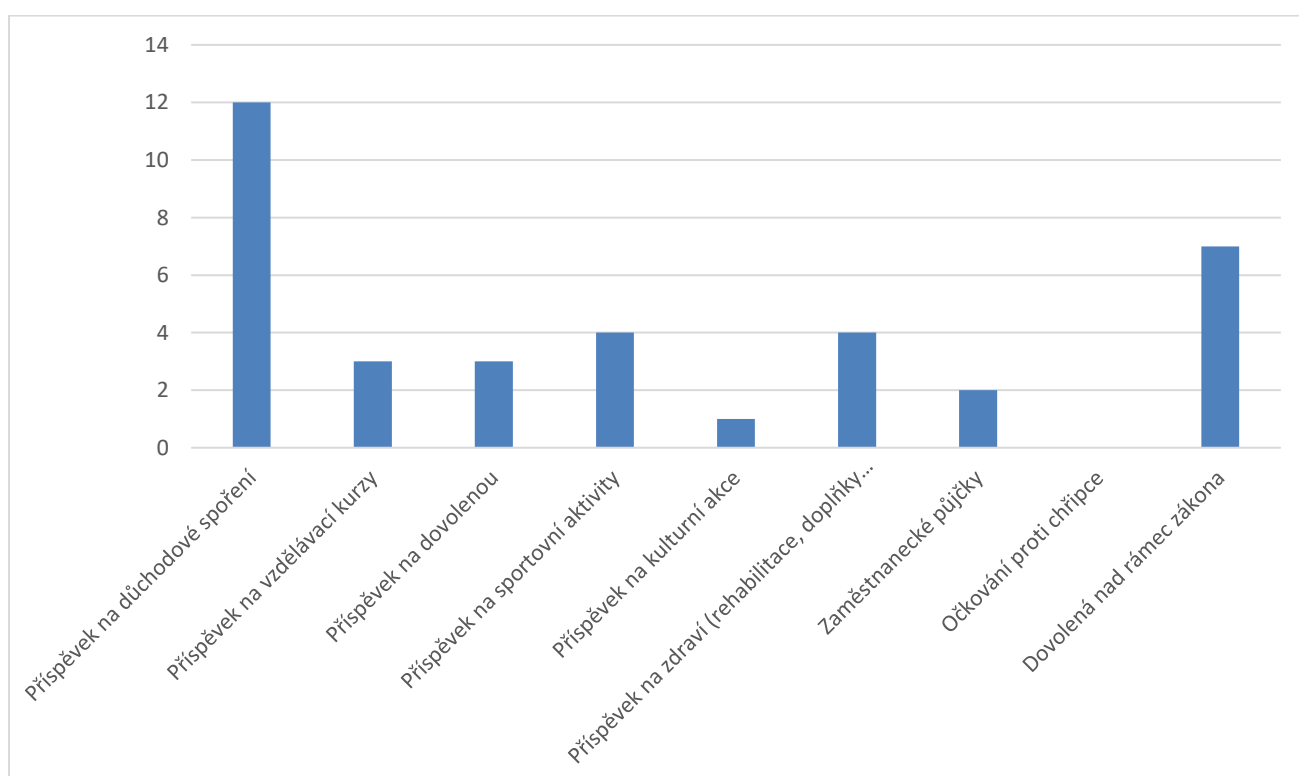
Tato otázka se vyskytovala pouze ve verzi dotazníku pro zaměstnance s fixní mzdou (realizační ředitel, projektový manažer, skladník, asistentka, IT pracovník, nákupčí a ekonomka). Jejím cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci spokojeni s fixní mzdou, nebo zda by uvítali i nějakou pohyblivou složku závislou na pracovním výkonu. 6 (60%) zaměstnanců odpovědělo, že jsou spokojeni, 2 spíše spokojeni a 2 spíše nespokojeni. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci jsou vesměs spokojeni, ale 2 by uvítali nějakou pohyblivou složku.

**Graf 5.10 – Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity?**



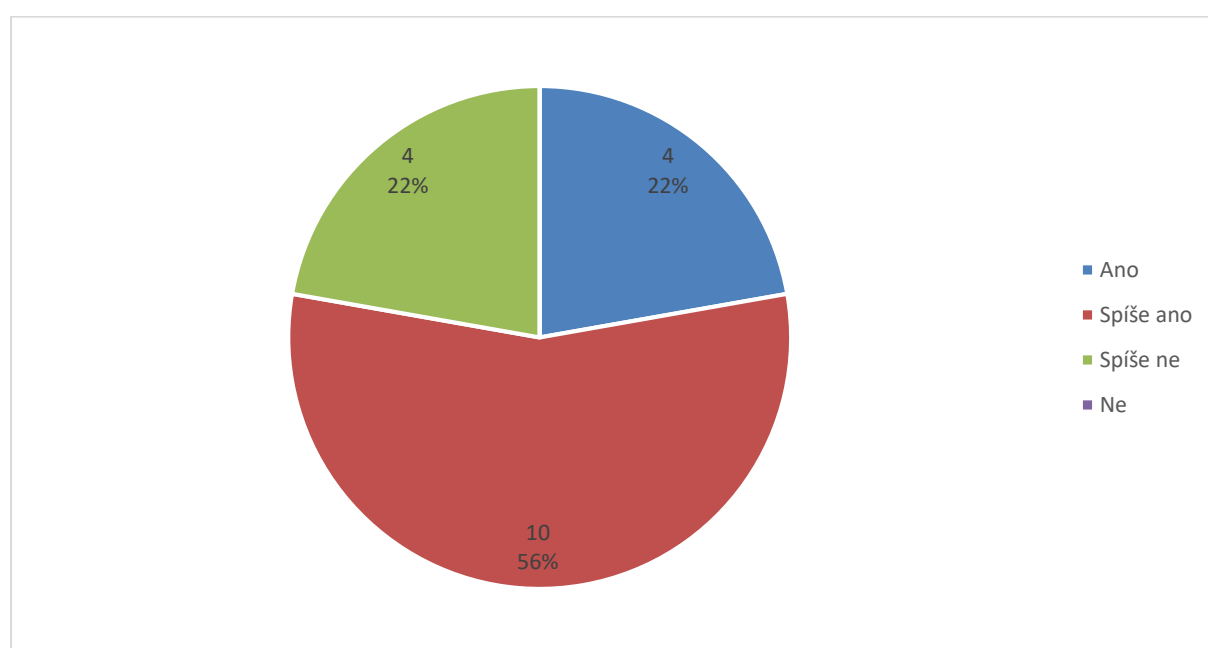
Cílem otázky bylo zjistit, jak jsou spokojeni s benefity, které firma poskytuje a zda jsou dostatečné. Jedná se o firemní vůz, mobilní telefon, 13. plat a stravenky. 2 (11%) zaměstnanci jsou se systémem benefitů spokojeni, 4 (22%) jsou spíše spokojeni, 6 (34%) je spíše nespokojeno a zbylých 6 (33%) uvádí, že jsou nespokojeni. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nejsou velmi spokojeni se současným stavem benefitů a firma by měla zvážit úpravu a zavedení nových benefitů.

**Graf 5.11 - Které z uvedených benefitů byste ve firmě nejvíce uvítal(a)? (Max. 2)**



Tato otázka byla položena formou ankety. Jejím cílem bylo zjistit, které benefity by si přáli, aby firma zavedla. Každý respondent mohl vybrat 2 odpovědi. Největší zájem s 12 hlasy byl o zavedení příspěvku na důchodové spoření. Na druhém místě se 7 hlasy skončila dovolená nad rámec zákona. Následuje Příspěvek na sportovní aktivity a příspěvek na zdraví se 4 hlasy. Po 3 hlasech dostal příspěvek na vzdělávací kurzy a příspěvek na dovolenou. O ostatní benefity byl malý zájem. Nikdo neprojevil zájem o očkování proti chřipce.

**Graf 5.12 - Jste spokojen(a) se způsobem, jakým probíhá hodnocení zaměstnanců?**



Poslední otázka se týká způsobu hodnocení nastaveného ve firmě. Formální hodnocení probíhá pouze jednou ročně při hodnotícím pohovoru, zaměstnancům se jinak dostává pouze neformálního hodnocení. 4 (22%) zaměstnancům to vyhovuje, 10 (56%) zaměstnanců by si dovedlo představit drobné změny a 4 (22%) tento způsob spíše nevyhovuje. Z výsledků se dá vyčíst, že zaměstnanci by uvítali drobnou úpravu systému hodnocení.

## 5.4 Hodnocení systému odměňování

Tato kapitola je věnována samotnému zhodnocení současného systému odměňování nastavenému ve firmě Kontakt+. Hodnocení vychází ze strukturovaných rozhovorů s jednatelem a montážním technikem které jsou k dispozici jako přílohy č. 2 a č. 3 a dotazníkového šetření podaného zaměstnancům firmy.

Ve firmě pracují všichni, až na jednoho, zaměstnance více než 10 let. Zaměstnanci se dobře znají a ve firmě panuje přátelská a uvolněná atmosféra, včetně vztahů s vedením (jednatelé). Jednatelé jsou bývalí zaměstnanci, kteří odkoupili firmu, a proto mají dobře zažitě fungování firmy na nižších úrovních a dokážou se dobře vcítit do potřeb jejích zaměstnanců.

Zaměstnancům se snaží vycházet co nejvíce vstříc, jako např. flexibilní pracovní dobou, neplánovaným volnem atd. Také se jim snaží dávat najevo, že se o ně stará. To se projevuje např. přestěhováním centrály do nového a moderního sídla, včetně nákupu nového nábytku, ubytování zaměstnanců na služebních cestách v kvalitních hotelích, poskytování maximální výše diet a další. Takto to popsal jednatel v rozhovoru a montážní technik i výsledek dotazníku to potvrdil.

Hlavní konkurenční výhodou firmy Kontakt+ na pracovním trhu je momentálně podle jednatele mzdová úroveň. Firma nedala svolení ke zveřejnění konkrétních čísel týkajících se mezd zaměstnanců, ale skutečně vesměs všechny pozice dostávají vyšší mzdy, někdy až v řádu desítek procent, než je průměrná mzda v Jihomoravském kraji za danou pozici. Toto potvrzuje i dotazník, který ukazuje že zaměstnanci jsou většinou s úrovní mezd vcelku spokojeni.

### **Obchodní zástupci**

Způsob tvorby mzdy obchodních zástupců se zdá být v pořádku. Velkou část jejich mzdy tvoří výkonnostní složka, což je u obchodních zástupců normální. Ve firmě Kontakt+ mají provizi z jednotlivých zakázek, a také čtvrtletní bonus za velké marže, takže je motivuje nejen k získávání velkých zakázek, ale také k získávání co největší marže, za což jsou náležitě odměněni. Tento způsob je výhodný jak pro obchodní zástupce, tak pro firmu. Obchodní zástupci dostávají rovněž osobní automobil k osobním účelům. Z dotazníku vyplývá, že jsou se současným způsobem odměňování spokojeni.

### **Montážní technici**

Montážní technici dostávají přibližně polovinu jejich průměrné mzdy jako výkonnostní složku. Tento způsob se nezdá být nejvhodnější, jelikož montážní technici nemají možnost ovlivnit kolika montáží se zúčastní ani jiným způsobem ovlivnit pohyblivou složku své mzdy. Odpadá proto motivační faktor výkonnostní složky. Technici si rovněž stěžují na kolísavost výdělků na základě momentálních zakázek, které firma realizuje.

Z rozhovoru s montážním technikem vyplynulo, že nemají velký pocit jistoty se současným systémem tvorby jejich mezd a že by klidně obětovali vyšší výdělky v lepších obdobích, za průměrně stabilnější výdělky. V dotazníku odpověděli právě 3 zaměstnanci s pohyblivou složkou mzdy, že jsou nespokojeni se současným systémem její tvorby a je zřejmé že se jednalo o 3 montážní techniky. Byla by tedy na místě nějaká úprava.

### **Servisní technici**

Mzda servisních pracovníků se tvoří podobným způsobem jako u montážních. Množství práce servisních techniků ovšem nekolísá jako u montáží, protože servis se provádí nezávisle na současných zakázkách v pravidelných intervalech u všech zákazníků, a proto mají relativně stabilní příjmy. Nabízí se ovšem stejná otázka, zda má nějaký smysl výkonnostní složka za provedený servis, jelikož ani servisní technici nemají na jejich počet žádný vliv. Ulehčilo by to administrativní úkony s tvorbou jejich mzdy. Další výkonnostní složkou jsou procenta z ceny prodaných náhradních dílů. Toto je dobře nastavená složka a stejně jako u obchodních zástupců z ní profituje firma i zaměstnanec.

### **Realizační ředitel a projektový manažer**

Tyto dvě pozice dostávají fixní mzdu a prémii ve formě 13. platu ve výši 20% ročního platu pokud firma splní své cíle. V minulosti dostávali místo 13. platu výkonnostní složku ve formě podílu ze zrealizované zakázky. Je diskutabilní, zda by nebylo vhodné u těchto pozic, které ve velké míře ovlivňují průběh zakázek, zavést nějakou výkonnostní motivační složku jejich mzdy. Důvodem proti je, jak už bylo zmíněno, že velkou část jejich pracovní náplně tvoří tvorba nerealizovaných návrhů.

### **Ostatní pozice s fixní mzdou**

Ostatní pozice jako ekonomka, IT pracovník, asistentka, nákupčí a skladník dostávají měsíčně fixní mzdu. Tento způsob odměňování je u daných pozic vcelku standartní. Jako velkou výhodu můžou zaměstnanci brát skutečnost, že mají volnější pracovní dobu, když je například méně práce, kterou mají plně proplacenou, i když nepracují celou pracovní dobu. Také dostávají prémii ve formě 13. platu ve výši 10%, kromě ekonomky, která dostává 20%, opět za podmínky splnění firemních cílů, což by mělo být motivující.

## **Zaměstnanecké benefity**

V současnosti má firma pouze menší portfolio zaměstnaneckých benefitů. Všem zaměstnancům poskytuje služební telefon iPhone 7, což se dá považovat za nadstandart a stravenky v hodnotě 55 Kč za pracovní den. Obchodníkům poskytuje k dispozici služební osobní vůz. Benefity ve formě 13. platu a čtvrtletní prémie byly již probrané výše.

V dnešní době jsou zaměstnanecké benefity velkou konkurenční výhodou a zavádí je čím dál více také malých firem. Zaměstnanecké benefity jsou ve firmě Kontakt+ celkem skromné, a bylo by na místě rozšířit jejich portfolio. Benefity nehrají důležitou roli jen v udržení stávajících zaměstnanců, ale také v přilákání dalších potencionálních zaměstnanců. Z dotazníku také vyplývá, že zaměstnanci se současnými benefity nejsou úplně spokojeni.



## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je věnována navrhnutí vhodných úprav současně nastavenému systému odměňování, jenž je ve firmě Kontakt+ zaveden, které by vedly ke zmírnění nebo odstranění jeho nedostatků. Návrhy a doporučení jsou vypracovány na základě analýzy z předchozí kapitoly.

### Mzda montážních techniků

Jako největším problémem v současně nastaveném systému odměňování je na základě analýzy způsob tvorby mzdy u montážních techniků. Přibližně polovina jejich průměrné mzdy je tvořena výkonnostní složkou bez ovlivnitelné vazby na jejich vlastní výkony. Dalším problémem je kolísavost jejich výdělků na základě probíhajících firemních zakázek. Současně nastavená struktura jejich mzdy v nich vyvolává pocit nejistoty.

Mzda montážních techniků momentálně firmě slouží jako takový pomyslný nárazník snižování firemních nákladů při horším období. Na tom, že se firma chce chránit v horších období by nebylo nic špatného, ale bylo by spravedlivější, aby tedy měli takovouto pohyblivou složku všichni zaměstnanci. V první řadě realizační ředitel a projektový manažer, kteří mohou v mnohem větší míře ovlivnit situaci firmy. Není jediný rozumný důvod, aby si firma snižovala náklady zrovna a pouze na mzdách montážních techniků.

Výkonnostní složku mají také obchodníci zástupci a servisní technici, ale tyto pozice jsou v jiném postavení, protože výkonnostní složka u obchodních zástupců je přímo ovlivnitelná jejich výkony, a u servisních techniků, není taková vazba mezi množstvím jejich práce a množstvím současných firemních zakázek. Bylo by tedy vhodné tento způsob upravit.

Nejdrastičtější řešením, které by ale firmě umožnilo velmi efektivně snižovat náklady v horších obdobích, by bylo zavést pohyblivou složku všem zaměstnancům, kteří mají momentálně pouze fixní mzdu. I když by toto řešení bylo výhodné pro firmu, dá se předpokládat, že by sním zaměstnanci zásadně nesouhlasili a nelze ho tedy doporučit.

Dalším spravedlivým řešením by tedy bylo zavést montážníkům pouze fixní mzdu, a to ve výši momentální průměrné měsíční mzdy za poslední rok. Tento návrh však jednatel po prodiskutování jednoznačně odmítl, protože nechce v takové míře zvyšovat náklady v obdobích s méně zakázkami.

Na základě argumentů z této diplomové práce ale jednatel připustil, že to momentálně není systém odměňování nastaven velmi spravedlivě pro montážníky a že by bylo nejspíše vhodné alespoň zvýšit jejich fixní základ.

Dalším řešením by tedy bylo zvýšení fixní složky jejich mzdy. Montážní technik v rozhovoru uvedl, že by nebyl proti zvýšení jeho fixní složky mzdy na úkor té pohyblivé. Bohužel není možné uvádět konkrétní čísla a změny tedy budou vyjádřeny v procentech. Jako optimální poměr jednotlivých složek, kde by byla zachována určitá úspora nákladů pro firmu, ale snížila by se variabilita výdělků na přijatelnou úroveň, se jeví 70% fixní složky a 30% pohyblivé. Aby bylo dosaženo tohoto poměru v momentální průměrné měsíční mzdě, musela by se současná fixní složka zvýšit o přibližně 40% a současná odměna za výkon snížit také o 40%. Odměna za montáž je momentálně 1500 Kč za montáž a změnila by se na 900 Kč.

Montážníci mají také příplatky za práci o víkendech a svátcích vycházejících z odměny za montáž. Tyto příplatky činí 100% navíc z odměny za montáž přes svátky a 50% navíc přes víkendy. Aby byla zachována jejich výše, musejí se také změnit. Současná hodnota příplatku za práci o svátku je 1500 Kč a o víkendu 750 Kč. Pokud se odměna za montáž změní na 900 Kč, bude procentuální hodnota příplatku za práci o svátcích přibližně 160% a o víkendu přibližně 80%.

Návrh se jednatelem víceméně líbil a připustil, že je možné, aby v blízké došlo k podobné úpravě.

### **Zaměstnanecké benefity**

Bylo řečeno, že firma by chtěla rozšířit portfolio zaměstnaneckých benefitů, aby si udržela konkurenceschopnost na trhu práce. Momentálně plánuje zavést příspěvek na penzijní spoření a očkování proti chřipce.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci nemají o očkování proti chřipce zájem. Na druhou stranu zaměstnanec nakažený chřipkou stojí firmu velké náklady na organizaci a příplatky a může ovlivnit i celkový chod firmy v případě onemocnění klíčového zaměstnance, či více zaměstnanců zároveň. Při ceně cca 300 korun na osobu by náklady pro všech 18 zaměstnanců bez jednatelů byly 5400 Kč. Tyto náklady by se firmě jistě vrátily ve formě menší absence zaměstnanců. Tento benefit se jeví výhodným spíše pro firmu než pro zaměstnance, ale vzhledem k poměru ceny a užitku ho lze doporučit.

Největší zájem je na základě dotazníku o příspěvek na penzijní spoření. Tento benefit je obecně v poslední době u zaměstnanců velmi oblíbený. Firma je už ve fázi rozhodování o zavedení. Zvažuje přispívat zaměstnancům 1000 Kč měsíčně. To by firmu stálo 18 000 Kč měsíčně, což je 216 000 Kč ročně. Náklady na tento benefit jsou daňově uznatelné, a kromě motivace zaměstnanců, by si díky nim firma snížila daňový základ. Na základě výsledku dotazníku a oblibě benefitu se firmě doporučuje tento benefit zavést.

S jednatelem byla vedena také diskuze o zaměstnaneckých půjčkách. Jednatel uvedl, že není problém zavést zaměstnanecké půjčky bez úroků do výše 100 000 Kč se splatností do jednoho roku. Tento benefit by si přáli především montážní technici, ale pokud by došlo k úpravě jejich mzdy, už by nebyl tolik potřeba. V dotazníku o ně nebyl velký zájem, ale firma by ho přesto mohla zavést. Pokud by o půjčky nebyl zájem, byl by to pro firmu beznákladový způsob zvýšení hodnoty jejího portfolia benefitů.

V dotazníku je také poptávka po navýšení dnů dovolené. Po diskuzi s jednatelem tento benefit ovšem nelze doporučit. V malé firmě o 20 zaměstnancích je její chod závislý na každém zaměstnanci a je pro ni velmi obtížné zajistit náhradu.

Zavedení příspěvku na penzijní spoření, očkování a zaměstnaneckých půjček k současnému portfoliu benefitů, se zdá být dostačující pro firmu o 20 zaměstnancích.

## 7 Závěr

Cíl práce, kterým bylo popsat teoretická východiska odměňování zaměstnanců, provést analýzu systému odměňování ve vybrané organizaci, zhodnotit ho a poté tento systém vhodně upravit, byl splněn. Všechny plánované metody, byly v práci úspěšně použity.

V teoretické kapitole byly popsány za použití literární rešerše teoretická východiska v oblastech týkajících se řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Z nestrukturovaného rozhovoru s jednatelem byly zjištěny informace, na základě kterých, byla charakterizovaná společnost Kontakt+, její historie, pracovní pozice a současně nastavený systém odměňování.

Díky dotazníkovému šetření podanému zaměstnancům a strukturovanému rozhovoru o současném stavu odměňování s jednatelem a montážním technikem byly získány podklady pro analýzu a zhodnocení současného stavu odměňování.

Z analýzy vyplývá, že firma Kontakt+ určitě patří k těm společnostem, která se snaží o své zaměstnance starat a poskytnout jim dobré pracovní podmínky a zázemí. Společnost dbá na dobré vztahy na pracovišti, vytváření přátelské atmosféry mezi jejími zaměstnanci a poskytování maximální možné podpory. Na tomto faktu si velmi zakládá a že jí to vychází lze vidět na délce pracovních poměrů s jejími zaměstnanci. V její prospěch hovoří i výsledky dotazníku, které byly víceméně velmi pozitivní.

Její současný systém odměňování je nastaven víceméně dobře. Po úpravě mzdového systému montážních techniků a zavedení několika dalších zaměstnaneckých benefitů čekají firmu jistě úspěchy v konkurenčním souboji na pracovním trhu. Jako atraktivní zaměstnavatel s dlouhou historií je v jejích silách nejen udržet stávající, ale také přilákat další kvalitní zaměstnance.

# Seznam použité literatury

## Odborná literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management. ISBN 978-80-87071-89-2.

EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN 978-80-7418-198-6.

HORVÁTHOVÁ, Petra a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3789-5.

IVANCEVICH, John a Robert KONOPASKE. *Human Resource Management*. 12th ed. New York: McGraw-Hill, 2013. ISBN 978-007-132633-9.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCOUREK, Jiří; TRYLČ, Ladislav. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. Olomouc: Anag, 2004. ISBN 80-7263-226-4.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní výroba: využijte výrobní faktory a připravte se na změny na trzích*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2524-3.

KVASNIČKOVÁ, Irena a Michal BERKA. *Pracovní motivace v kostce*. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. ISBN 978-80-87313-73-2.

MACÁK, Tomáš. *Vytváření spotřebitelské hodnoty: prostřednictvím řízení kvality výrobku a unikátnosti návrhu produktu*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. ISBN 978-80-7357-570-0.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Introducing Human Resource Management*. Pearson Financial Times/Prentice Hall, 2011. ISBN 9780273740988.

NIERMEYER, Rainer., SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky* 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 3., aktualiz., rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7041-995-3.

SUCHÁNEK, Petr. *Podnikové hospodářství*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6224-5.

TOMŠÍ, Ivan. *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-340-9.

TOMŠÍK, Pavel. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.

URBANCOVÁ, Hana a Lucie VNOUČKOVÁ. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2015. Edice učebních textů. ISBN 978-80-87839-43-0.

## Odborné články

BUTTERISS, Margaret. *Employee compensation: Salary, wages, incentives and commissions* [online]. 2009 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://www.marsdd.com/mars-library/employee-compensation-salary-wages-incentives-and-commissions/>.

BÁBEK, Jiří. *Hodnocení pracovníků* [online]. 2009 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.bosston.cz/clanek/hodnoceni-pracovniku>.

HM partners. *Řízení lidských zdrojů – Teoretická část*. [online]. 2018 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/rizeni-lidskych-zdroju/teoreticka-cast/>.

HUNČÍK, Branislav. *Odměňování má důležitou roli při motivaci zaměstnanců* [Online]. [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <https://firmy.monster.cz/hr/hr-best-practices/management/vykon-zamestnancu/odmenovani-ma-dulezitou-rol-motivaci-zamestnancu.aspx>.

Management, Marketing. *METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT* [online]. 2018 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>

PALÁN, Zdeněk. *Analýza* [online]. 2002 [cit. 2018-04-21]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník/analýza>

Studium psychologie. *Motivace, dělení motivů, sebezáchovné (biologické), psychické a sociální motivy* [Online]. 2016 [cit. 2018-03-25]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/obecna-psychologie/12-motivace-deleni-motivu.html>.

URBAN, Jan. *Formy a nástroje odměňování zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d41786v52757-formy-a-nastroje-odmenovani-zamestnancu/>

## **Odborné dokumenty**

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha, 2013. Vysoká škola ekonomická v Praze, Národohospodářská fakulta.

FLIEGEROVÁ, Lucie. *Analýza a vyhodnocení interní komunikace ve stavebním podniku*. Praha, 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Fakulta stavební, Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví.

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. — autorský zákon, zejména 35 — užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a S 60 — školní dílo; beru na vědomí,
- že Vysoká škola báňská — Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (S 35 odst. 3); souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v
- Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO; bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu 12 odst. 4 autorského zákona; bylo
- sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne
- požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2018...

Jakub Vála.....  
jméno a příjmení studenta



# **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Organizační struktura organizace Kontakt+

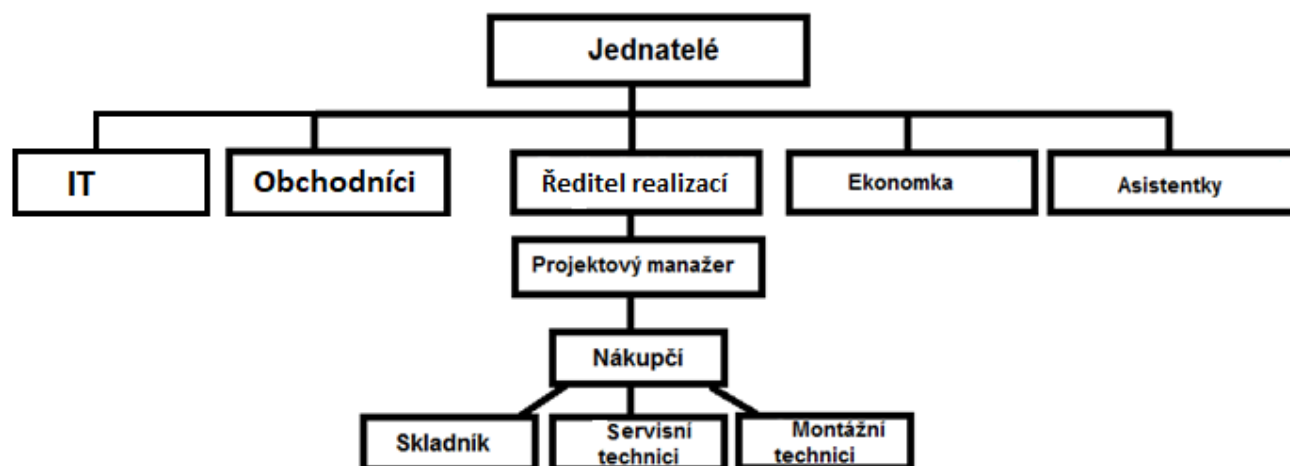
Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 3 – Rozhovor s jednatelem

Příloha č. 4 – Rozhovor s montážním technikem

# Přílohy

## Příloha č. 1 – Organizační struktura organizace Kontakt+



## Příloha č. 2 – Dotazník pro zaměstnance

Dobrý den,

Chtěl bych vás poprosit o vyplnění krátkého dotazníku k mojí diplomové práci. Dotazník má za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci společnosti Kontakt+ spokojeni se současným systémem odměňování, který je ve firmě zaveden. Vyplnění dotazníku zabere 5-10 minut.

Děkuji za vyplnění

Jakub Vala

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

2. Jaký je váš věk?

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- Nad 56

3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

4. Jak jste spokojen(a) se svojí prací ve firmě Kontakt+?

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Průměrně spokojen(a)
- Nespokojen(a)

5. Cítíte se dostatečně ohodnocen(a) za své pracovní výkony?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Je systém tvorby vaší celkové odměny přehledný a srozumitelný?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
7. Jste spokojen(a) s celkovou výší vaší mzdy?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Jste spokojen(a) s fixní mzdou? (Pouze 1. Verze)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
9. Jste spokojen(a) se způsobem výpočtu vaší mzdy (fixní a pohyblivá složka)? (Pouze 2. verze)
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
10. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými benefity?
- Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
11. Které z uvedených benefitů byste ve firmě nejvíce uvítal(a)? (Vyberte maximálně 2)
- Příspěvek na důchodové spoření
  - Příspěvek na vzdělávací kurzy
  - Příspěvek na dovolenou
  - Příspěvek na sportovní aktivity
  - Příspěvek na kulturní akce
  - Příspěvek na zdraví (rehabilitace, doplňky stravy...)
  - Zaměstnanecké půjčky
  - Očkování proti chřipce
  - Dovolená nad rámec zákona

12. Jste spokojen(a) se způsobem, jakým probíhá vaše hodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

## **Příloha č. 3 - Rozhovor s jednatelem**

V této kapitole je popsán rozhovor s jednatelem o současném stavu odměňování ve firmě. Diskuze je vedena formou strukturovaného rozhovoru a jednatel byl dotázán na předem připravené otázky. Jednatel mluví o jeho osobním názoru a pohledu na systém odměňování, jeho vývoj v minulosti, o tom, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni a co by chtěl do budoucna změnit.

### **1. Jak jste spokojen se současným stavem odměňování ve firmě?**

Se současným stavem jsem spokojen, kdybych nebyl tak bych ho změnil. Snažíme se zaměstnancům co nejvíce vycházet vstříc. Když je méně práce tak nevyžadujeme, aby zbytečně seděli v kanceláři, a naopak když se daří a je více práce, tak dbáme na to, aby za ni byli náležitě odměněni ve formách výkonnostních prémie a 13. platu. Samozřejmě dochází k růstu průměrných mezd, což vyvolává tlak na zvyšování mezd i ve firmě. Zvyšování mezd, ale musí jít ruku v ruce se zvyšováním produktivity. Pokud si zaměstnanec dokáže navýšení obhájit, nemáme problém mu zvýšit mzdu. Také cítíme, že trh práce se vyvíjí a čím dál oblíbenější jsou nejrůznější benefity a příplatky. Minulý rok jsme zavedli z vlastní iniciativy stravenky.

### **2. Myslíte, že jsou zaměstnanci spokojeni se současným stavem odměňování ve firmě?**

Myslím si, že zaměstnanci jsou vcelku spokojeni se současným stavem. Nemáme tu tolik sice benefitů pro zaměstnance, ale zase dostávají nadstandartní mzdy. Všichni zaměstnanci, kromě jednoho skladníka, ve firmě pracují více než deset let, což už samo o sobě o něčem vypovídá. Je tady vytvořená velmi dobrá pracovní atmosféra, zaměstnanci se na sebe navzájem i na nás můžou spolehnout a snažíme se jim co nejvíce vycházet vstříc. Nedávno jsme se stěhovali do nových moderních prostor, nakupili nový nábytek a celkově se snažíme zaměstnancům vytvářet dobré pracovní podmínky a ukazovat, že nám na nich záleží. Myslím, že zaměstnanci jsou ztotožnění s firmou a chovají se zodpovědně, a proto jim také dáváme větší volnost. Máme tu například několik maminek a když naléhavě potřebují volno, tak se jim snažíme vyhovět. Otázku odměňování se zaměstnanci řešíme každý rok na hodnotícím pohovoru a nemám pocit, že by s ním nebyli spokojeni.

### **3. Jak se za posledních 5 let systém odměňování ve firmě změnil?**

Za posledních 5 let se skoro nic nezměnilo. Změnila se akorát metoda tvorby mzdy u realizačního ředitele a projektového manažera. Předtím dostávali provizi 0,5% z každé zakázky, ale bylo to velmi náročné na administrativu. Velká část náplně jejich práce je návrh a kalkulace nabídek, které se nikdy nerealizují.

Bylo tedy obtížné nějak smysluplně ohodnotit jejich výkonost. Tato provize se změnila na prémii ve formě 13. platu, pokud jsou splněny cíle firmy, a která činí 20% z jejich ročního a už tak vysokého fixního platu, aby byla zachována žádoucí motivace k výkonu. Další změnou byly již zmíněné stravenky.

### **4. S čím jsou podle vás zaměstnanci nejvíce spokojeni a s čím naopak nejméně?**

Tak jak už jsem říkal, zaměstnanci tu pracují už dlouhou dobu, mají mezi sebou velmi dobré vztahy a panuje tu velká sounáležitost. Na základě toho si troufnu tvrdit, že je práce ve firmě baví a jsou s ní celkově spokojeni. S čím jsou nespokojeni? Přemýšlím, ale nic mě snad ani nenapadá. Snad jen, že když je hodně práce, tak tu panuje určité napětí, ale to je normální snad všude.

### **5. Jaké plánujete změny v odměňování do budoucna?**

Myslím, že systém odměňování je nastaven dobře a není důvod dělat nějaké zásadnější změny. Uvědomujeme si však trendy na pracovním trhu a plánujeme od příštího roku začít přispívat zaměstnancům na penzijní připojištění a hradit jim očkování proti chřipce.

## **Příloha č. 4 - Rozhovor s montážním technikem**

Dalším podkladem pro analýzu systému odměňování je rozhovor s montážním technikem, jakožto manuálního pracovníka s významným podílem pohyblivé složky jeho mzdy. Cílem rozhovoru je zjistit, jak je s prací ve firmě spokojen, jestli mu vyhovuje současný systém tvorby jeho mzdy, co se mu nelíbí a jak by ho nejradši změnil.

### **1. Jak jste spokojen s prací ve firmě Kontakt+?**

Musím říct, že jsem celkem spokojený. Práce je vcelku různorodá a není příliš náročná. V obdobích, kdy je méně práce máme hodně volna a dost času na rodinu a lítání kolem domu. Termíny montáží známe ve velkém předstihu a můžeme si to teda dobře naplánovat. Naopak v období, kdy je hodně montáží musíme kolikrát pracovat klidně celý týden od rána do večera a u toho přespávat po hotelích. Kontakt+ nám ale vždycky zařizuje slušné hotely a velké diety, za což jsme jí samozřejmě vděční a vážíme si toho. Kdybych nebyl spokojený tak tu nepracuju tak dlouho.

### **2. Jak jste spokojen s vaším mzdovým ohodnocením?**

Dostáváme tady myslím hodně slušné peníze. Když to srovnám s podobnými pozicemi v jiných firmách, tak si nemůžu stěžovat. Když je hodně práce, tak vyděláme za měsíc klidně i 50 000 Kč, ale to je už extrém a není to moc často. Problém jsou období, kdy není tolik práce. To potom není s výplatou žádná sláva. Musíme s tím počítat a mít nachystané nějaké peníze, protože ty z výplaty často nestačí.

### **3. Změnil byste tedy způsob výpočtu mzdy?**

Problém je, že my nemáme žádný vliv na to kolik a jak velkých montáží se bude dělat. Když je zrovna období, kdy je potřeba více peněz a je zrovna málo montáží, tak mám velký problém. Už jsem si několikrát musel půjčit od známých nebo vzít půjčku. Větší část naší mzdy tvoří odměny za montáže a fixní plat je dost malý. Určitě to v nás občas vyvolává pocity nejistoty ohledně výdělku. Nebyl bych proti, kdyby se zvětšil podíl základní mzdy. Sice by sme měli v dobrých obdobích méně peněz, ale ty hodně dobré období zase nenastávají tak často. Potom by nebyl takový problém v těch horších.



#### **4. Vyřešily by váš problém třeba zaměstnanecké půjčky?**

To by byl nejspíš dobrý nápad. Už několikrát jsem si půjčoval za velké úroky, když mi chyběli peníze v horších obdobích. Záleželo by samozřejmě na tom, za jaký úrok by firma půjčovala, ale pokud by to bylo levné mohlo by to fungovat.

#### **5. Co říkáte na stravenky, které firma loni zavedla?**

Cokoliv navíc je určitě fajn. Za jídlo se stejně musí utrácet. Určitě oceňujeme snahu nám nějakým způsobem dávat najevo, že se o nás starají. Takže za mě dobrý nápad.

#### **6. Firma zvažuje zavedení benefitu očkování proti chřipce, měl by ste o něj zájem?**

Očkování jsem snad nikdy neřešil, takže si nejsem jistý. Kdyby to bylo k dispozici tak proč ne.

#### **7. Napadají vás nějaké další benefity, o které by ste měl zájem?**

Hodně známých dostává v práci multisport kartu a hodně si ji pochvalují. Baví mě sportovat nebo třeba posilovat a v Brně je hodně míst kde se dá využít, takže to by se mi například hodně líbilo. Také dost slyším o příspěvcích na penzijní spoření. Užitečná věc.

#### **8. Co vám na práci ve firmě Kontakt+ líbí nejvíce a co nejméně?**

Řekl bych že nejradši na téhle práci mám lidi z firmy. S kolegy se známe už dlouho přes tuhle firmu a jsme dobří kamarádi i mimo práci. Lidi z kanceláře jsou taky v pohodě, když je cokoliv potřeba dá se na ně spolehnout. S jednatelem je většinou dobrá domluva a snaží se nám vycházet co nejvíce vstříc. Nejhorší je, jak už jsem říkal, když je zrovna období, kdy je málo práce, člověk si musí dávat fakt pozor, aby na to myslel dopředu s penězma.